

ВВЕДЕНИЕ

Основы управления 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 «Основы управления 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 правовые 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.

ЛЕКЦИЯ 1

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ 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.)

Основы управления – 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 государственной 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-техни-

ческое обслуживание, текущий ремонт, подведение коммуникаций, изменения в планировке, клининг.

Под управлением недвижимостью подразумевается проведение целого комплекса операций по эксплуатации сооружений и зданий, а именно: поддержание сервисного уровня, управление обслуживающим персоналом, создание соответственных 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.

Предприятием как объектом прав признается имущественный комплекс, используемый для осуществления предпринимательской деятельности. Предприятие в целом как имущественный комплекс признается недвижимостью».

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.

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

Как физический объект недвижимости 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, неперемещаемость в пространстве, непотребляемость, долговечность и др.;
- объем – множество (класс) предметов, отображаемых в данной категории здания, сооружения и т.д.

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).

1. По физическому статусу выделяют:

- земельные участки;
- здания, строения, сооружения;
- помещения.

Здания и помещения разделяют на жилые и нежилые.

2. Классификация фонда объектов недвижимости по назначению содержит следующий перечень видов и подвидов объектов:

1) *земля*:

• земельные участки в городах, поселках, других населенных пунктах (поселениях):

- земельные участки вне поселений (межселенные территории):

2) *жилье (жилые здания и помещения)*:

• многоквартирные жилые дома, квартиры в них и другие помещения для постоянного проживания (в домах отдыха, гостиницах, больницах, школах и т.п.),

- индивидуальные и двух – четырех семейные малоэтажные жилые.

3) *коммерческая недвижимость*:

• офисные здания и помещения административно-офисного назначения,

- гостиницы, мотели, дома отдыха,
- магазины, торговые центры,
- рестораны, кафе и другие пункты общепита,
- пункты бытового обслуживания, сервиса.

4) *промышленная недвижимость*:

• заводские и фабричные помещения, здания и сооружения производственного назначения,

• мосты, трубопроводы, дороги, дамбы и другие инженерные сооружения,

- паркинги, гаражи,
- склады, складские помещения;

5) *недвижимость социально-культурного назначения*:

- здания правительственных и административных учреждений, • культурно-оздоровительные, образовательные, спортивные об
- религиозные объекты.

Характеристики недвижимости

Каждый объект недвижимости обладает определенными качественными и количественными характеристиками (таблица 1.1), 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.

Т а б л и ц а 1.1. 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

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 понятия в управлении недвижимостью. Понятие *«основы управления 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 допустимых гражданским законодательством Республики Беларусь 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.

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

Главной задачей является 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.

Основы управления 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 как особый вид предпринимательской деятельности может в зависимости от ситуации обозначать:

- принятие решений и оформление документов в отношении имущественных прав на объекты собственности;

- управление конкретным видом объекта в процессе его эксплуатации для удовлетворения личных потребностей или коммерческого использования;
- любое единичное целенаправленное организующее воздействие на недвижимое имущество для достижения поставленных целей;
- процесс реализации функций управления для получения определенных социально-экономических результатов;
- систему законодательного и исполнительного регламентирования и контроля поведения всех участников отношений недвижимости, осуществляемую уполномоченными государством органами в целях стабилизации и эффективного развития экономики в изменяющихся условиях, которую называют регулированием.

Управляющий недвижимым имуществом – это юридическое или физическое лицо, которое по договору с собственником недвижимого имущества и в его интересах в течение определенного срока времени от своего имени совершает любые юридические и фактические действия с этим имуществом, если только какие-то из них прямо не запрещены законом или договором.

Брокер – это физическое лицо, непосредственно работающее с клиентами и заключающее с ними от имени юридического лица или в качестве индивидуального предпринимателя договоры по осуществлению гражданско-правовых сделок с недвижимым имуществом.

Агент – физическое лицо, непосредственно работающее с клиентами и осуществляющее всю подготовительную работу для заключения брокером договоров с клиентами по осуществлению гражданско-правовых сделок с недвижимым имуществом.

Управление недвижимостью включает все виды деятельности и все операции с нею: строительные, инвестиционные, владения и пользования, посреднические (риэлторские), 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 (риэлтеры), 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 принадлеж-

ностям земель относились «состоящие на них церковные и другие строения, дворы, мельницы, мосты, перевозы, 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.

Основные принципы управления недвижимостью. 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 организа-

ции. 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 (консультативными) 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.

В трудах неоклассической школы (бихевиористская) особый акцент был сделан на изучении поведения индивидуума.

Одним из фактических создателей неоклассической теории явилась работа американца Б. Чейтера «Функции руководящего персонала» 1938 года. 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

предприятию, имеющей целью увеличение роста производительности труда за счет повышения интереса работника к своей деятельности.

В разных странах их сформулировали по-разному, но наиболее четко в Японии, которая назвала «Принципы 1» и они были заложены в основу неоклассической школы.

Принципы 1:

1. Разделяемые работником этические ценности.
2. Политика полной занятости, пожизненный найм.
3. Повышение разнообразия работы.
4. Личное, индивидуальное стимулирование каждого работника.
5. Развитие неспециализированной карьеры.
6. Личное участие в принятии решений.
7. Неявный контроль, вместо явного, основанного на цифровых показателях.
8. Развитие глубокой культуры.
9. Нестандартный подход к оценке работника.

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.

Сторонники неоклассической школы пытались найти отличительные пути применения общих классических принципов иерархии в управлении организацией, но так как в бихевиористской науке отсутствовал соответствующий подход к современным социально-экономическим изменениям, возникла необходимость в становлении принципиально новой организационной теории – теории системного подхода.

Основой теории системного подхода являются инновационные подходы и международное разделение труда. Современный подход интегрирует и расширяет классическую и неоклассическую школы, рассматривая организацию как субъект предпринимательской деятельности, в качестве «единого функционирующего организма» на всем этапе ее жизненного цикла.

С точки зрения системного подхода для высокотехнологичных организаций, в том числе для государственных учреждений и муниципальных образований, для управления городской недвижимостью наиболее

эффективна комплексная или матричная структура управления.

Теория системного подхода обобщает опыт классической и неоклассической школ управления и привнесла в него свое новое видение, она рассматривает организацию управления как единичный функциональный живой организм.

Системный подход ориентирован на стимулирование индивидуальных, творческих решения руководителей кадров, гибкую организационную структуру и устойчивость любого вида изменения.

В общем **основные принципы современной теории управления не-движимости гласят:**

1. При изменении системы управления под воздействием внешних или внутренних факторов, она стремится найти новый баланс.

2. Система в целом, и каждый ее элемент в отдельности имеют определенную границу своего развития.

3. Изменения, внесенные в какую-либо схему системы, влекут за собой изменения в структуре управления в целом.

4. Система может использовать как формальные, так и неформальные методы управления, а также комбинированную систему и структуры со сложными связями.

При системном подходе следует различать 3 основные организационные структуры управления:

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

Теория современного подхода к управлению недвижимостью требует выполнения следующих 10 заповедей:

1. Уважение к личности и вере в индивидуальности.
2. Не существует изолированной схемы поведения, любое действие вызывает цепь других реакций.
3. Единый статус всех работников.
4. Принятие на работу специалистов высокого уровня.
5. Хорошее обучение персонала, особенно руководящих работников.
6. Делегирование максимально возможной ответственности на низкие уровни управления.
7. Ограничение деятельности линейных управляющих.
8. Поощрение альтернатив и разногласий.
9. Развитие горизонтальных связей.
10. Личное стимулирование каждого работника.

С точки зрения системного подхода для высокотехнологичных организаций, в том числе для управления городской недвижимостью наиболее эффективны комплексная или матричная структуры управления.

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.

Системы управления отличаются тем, какую роль они возлагают на организационную структуру. Различают формальную и неформальную системы управления. Формальная (жесткая) система имеет строгую иерархичность при исполнении работы. Неформальная (мягкая) допускает свободу выбора действия, поощряет творческую инициативу. За время развития теории управления сформировались три школы управления: традиционная (классическая школа), бихевиористская (неоклассическая школа) и теория системного подхода (современная школа).

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.

Процесс производства представляет собой процесс взаимодействия между управляющей и управляемой системой:

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 (+АС) может быть обеспечена только при наличии главного субъекта управления – собственника или представляющего его интересы управляющего недвижимостью.

В услугах профессионального управления нуждаются, прежде всего, государственные органы, ищущие возможность наиболее эффективного использования недвижимого имущества (зданий и территорий), проектные, исследовательские и коммерческие организации, производственные предприятия и т.д., имеющие в своем распоряжении объекты собственности значительной величины, площади которых чрезмерны для сегодняшних потребностей. Грамотно управлять требуется и небольшими помещениями, например, в центре города, где велики ставки арендной платы.

Аналогичный подход распространяется и на частные структуры, приватизировавшие или имеющие долгосрочные арендные договоры на довольно масштабные имущественно-земельные комплексы: банки и иные финансовые структуры, получившие крупные объекты собствен-

ности от заемщиков; инвестиционные компании, размещающие средства клиентов в недвижимости; девелоперские структуры, а также заказчики-застройщики новых крупных объектов на стадии проектирования, разработки и начала строительства.

Равным образом рационально управлять объектом недвижимости или их совокупностью требуется группе коллективных собственников. Тогда жители комплексов имущества (кондоминиумов), объединившиеся в товарищества собственников жилья приглашают управляющего или управляющую организацию.

При представлении разных аспектов деятельности в сфере недвижимого имущества под управлением недвижимостью понимают, с одной стороны, руководство созданием, функционированием и развитием недвижимости, с другой стороны – деятельность субъектов управления по рациональному распределению всевозможных ресурсов: денег, рабочей силы, сырья, топлива, материалов.

В силу большого разнообразия, деятельность по управлению недвижимостью может быть классифицирована по различным критериям.

В силу большого разнообразия, деятельность по управлению недвижимостью может быть классифицирована по различным критериям.

Таким образом, *управление недвижимостью* – широкое и емкое понятие, имеющее определенное содержание и состав на различных уровнях иерархической структуры объектов и субъектов, на рынке недвижимости, в том числе и в определенных его сегментах. В укрупненном формате структуры системы управления недвижимостью часть приведенных мероприятий касается управления имуществом, часть – управления фондом помещений.

Цели и задачи управления недвижимостью. Основы управления 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 показателей менеджмент оперативно координирует деятельность как компании в целом, так и, отдельных ее подразделений и сотрудников.

С учетом вышеуказанных целей, задач и конкурентных преимуществ система управления недвижимостью должна состоять 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 одновременно 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 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 решений, оценке их обоснованности с точки зрения поддержания и повышения конкурентоспособности компании и объектов недвижимости в целом и отдельных бизнеспроцессов, механизмов и инструментов в частности (пятый блок).

Содержательная характеристика деятельности по основам управления недвижимостью. Переход от плановой экономики к рыночной в начале 90-х годов коренным образом повлиял на социальную структуру общества и суть экономических отношений. Процесс приватизации и появление реальных собственников привели к усилению роли недвижимости в экономике страны.

В настоящее время фонд недвижимости занимает две трети национальной экономики. В единой системе недвижимого имущества собственно строительная деятельность оценивается в 4–6 % от внутреннего валового продукта (ВВП), доля производства строительных материалов и изделий составляет 46 % от ВВП, а доля производства, связанного с функционированием недвижимости – около 6 % от ВВП.

Многоаспектность самой недвижимости, её содержания использования обусловили высокую значимость управления, представляющего собой специфический по структуре, методам и формам осуществления комплекс видов деятельности.

Управление недвижимостью находится в «поле пересечений» интересов государства и потребителей (собственников, нанимателей, арендаторов), связано с использованием объектов в качестве товара, источника дохода, потребительского блага и рассматривается как многосторонний процесс оптимизации имущества.

Управление объектами недвижимости в процессе их воспроизводства направлено на непрерывное возобновление основных фондов и возмещение их износа путем разработки и реализации проектов нового строительства, реконструкции, модернизации, содержания недвижимости: капитального и текущего ремонтов, ухода и технического обслуживания, профилактики.

Проблемы преобразований в сфере управления недвижимостью имеют системный междисциплинарный характер и должны рассматриваться в совокупности.

Чтобы полнее представлять процессы, влияющие на уровень качества жизнедеятельности, а также на их долговечность, сохранность и воспроизводство недвижимости, необходимо знать эволюцию зданий и сооружений, застроенных территорий на длительной стадии эксплуатации. Решение значимых задач экспертизы и управления недвижимостью позволит заполнить пробел в системе обеспечения качества объекта недвижимости на всем протяжении его жизненного цикла.

Опыт управления недвижимостью можно представить в виде следующих основных положений:

- Определение цели управления. Применительно к каждому объекту управления (группе объектов) должна быть зафиксирована цель, которую управление преследует и достижению которой служит объект.

- Выбор способа достижения цели и построение системы управления. Важнейшим аспектом управления является определение способа достижения цели, т.е. детальных, экономически обоснованных планов конкретных мероприятий в отношении объектов управления, на основании которых осуществляется построение системы управления.

Применительно к производственно-экономическим отношениям в сфере недвижимости этапы управления конкретизируются в следующей логической последовательности:

- а) оценка состояния (количественная характеристика, классификация объектов, положение дел и основные выводы);
- б) постановка целей и задач управления;
- в) предлагаемый механизм управления – алгоритм достижения целей и решения поставленных задач;

d) контроль эффективности управления.

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.

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 основ 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, предназначением 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 управления решениями. 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 «наилуч-

шее 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 с тематическое 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.

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 расходы¹ 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 придается во внимание цели учредителя управления, существующие нормативно-правовые и техни-

ческие 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 объемом 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).

Добросовестность – принцип управления недвижимостью, заключающийся в обязательности оказания управляющей компанией услуг по управлению недвижимостью с должной тщательностью, внимательностью, оперативностью и надлежащим использованием своих способностей.

Конфиденциальность – принцип управления недвижимостью, заключающийся в том, что управляющая компания не вправе использовать способ, нарушающий законные интересы учредителя управления, либо пользователей объекта управления, конфиденциальную информацию у учредителя управления, либо пользователей объекта при выполнении профессиональных задач.

Профессиональное поведение – принцип управления недвижимостью, заключающийся в соблюдении приоритета общественных интересов и в том, что управляющая компания должна поддерживать, высокую репутацию профессии и воздерживаться от совершения поступков, несовместимых с управлением недвижимостью и способных подорвать уважение и доверие к профессии управляющего недвижимостью, нанести ущерб ее общественному имиджу.

Эффективность управления недвижимостью во многом зависит от реализации совокупности научно обоснованных подходов и принципов управления. Эта совокупность включает системный, комплексный, маркетинговый, воспроизводственный, функциональный подходы.

ЛЕКЦИЯ 2

ОРГАНИЗАЦИИ, ОСУЩЕСТВЛЯЮЩИЕ УПРАВЛЕНИЕ 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.

Планирование деятельности управляющей организации предусматривает разработку четырех основных документов: диагностики деятельности организации 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.

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.

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 исследовательские 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 показатели: 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 их 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 управляющие 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 производиться 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 %.

В управлении объектами недвижимости, наряду с доверительным управлением, следует рассматривать возможность совместной деятельности муниципальных образований с частными компаниями на принципах девелопмента и концессий.

В зарубежной практике наряду с компаниями по доверительному управлению недвижимостью функционирует новый тип компаний, именуемый девелоперскими. В отличие от традиционных управляющих компаний они выполняют комплекс необходимых функций по созданию, развитию и управлению объектами недвижимости на протяжении некоторых этапов жизненного цикла, включая пред инвестиционные исследования, в т. ч. ликвидацию объектов или их модернизацию. Такая компания по инвестированию, строительству и управлению объектами недвижимости берёт на себя значительную часть рисков, включая инновационные, на всех фазах жизненного цикла проекта.

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.

Управление объектами недвижимости в процессе их воспроизводства. *Воспроизводство основных фондов жилищного хозяйства* может осуществляться путем нового строительства, реконструкции, мо-

дернизации 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;
- б) журнал Техники Безопасности;
- 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.

Лекция 3

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 – вести 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.

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

Конкуренентность 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 риелторов, 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 регулирования прав собственности на различные объекты недвижимого имущества; его творческое осмысление и адаптацию к нашим отечественным условиям.

В **систему рынка недвижимости** при таком подходе включаются отношения, возникающие:

- в ходе создания объектов недвижимости – между инвесторами, застройщиками, подрядчиками и пользователями недвижимости;
- в процессе оборота прав на недвижимость – между продавцами и покупателями, арендодателями и арендаторами и т. д.;
- в процессе эксплуатации объектов недвижимости – между собственниками и управляющими, управляющими и пользователями и пр.

Структура рынка недвижимости

Рынок недвижимости имеет сложную, разветвленную структуру и дифференцировать его можно по различным признакам:

1. Исходя из триединства сущности недвижимости как товара, на рынке недвижимости можно выделить три сектора:

- развития (создания) недвижимости;
- оборота недвижимости;
- управления и эксплуатации недвижимости.

Каждый из секторов имеет свою структурную определенность и специфику. Их привлекательность, объем, динамика зависят от связанных с ними финансовых потоков, подразделяемых:

- на инвестиции капиталовложений (развитие недвижимости);
- на товарные (финансирование оборота прав на недвижимость);
- на доходы (от сделок и от эксплуатации недвижимости);
- на налоги (налогообложение недвижимости).

Сектор оборота недвижимости формирует рыночную цену ее объектов. Сектор управления и эксплуатации недвижимости отслеживает степень влияния тех или иных товарных характеристик объектов недвижимости на их доходность. Именно отсюда исходит запрос к сектору развития на создание наиболее доходных типов объектов недвижимости. При недостаточной развитости сектора управления, как это имеет место сейчас на отечественном рынке недвижимости, запрос сектору развития

передается непосредственно из сектора оборота.

2. По способу совершения сделок рынок недвижимости можно разделить на первичный и вторичный.

Под **первичным рынком недвижимости** принято понимать совокупность сделок, совершаемых с вновь созданными, а также приватизированными объектами. Он обеспечивает передачу недвижимости в экономический оборот.

Под **вторичным рынком недвижимости** – сделки, совершаемые с уже созданными объектами, находящимися в эксплуатации и связанные с перепродажей или с другими формами перехода поступивших на рынок объектов от одного владельца к другому.

3. По видам сделок в рамках всего рынка недвижимости можно выделить:

- рынок купли-продажи;
- аренды;
- ипотеки;
- вещных прав (доверительное управление) и др.

4. По степени готовности к эксплуатации:

- незавершенное строительство;
- новое строительство;
- строительство, подлежащее реконструкции и т.д.

5. По форме собственности:

- частные объекты недвижимости;
- государственные и муниципальные объекты недвижимости.

6. По отраслям:

- промышленные объекты;
- сельскохозяйственные объекты; – общественные здания и сооружения;
- рекреационные и т.д.

7. По функциональному назначению:

- жилая недвижимость;
- производственные здания;
- непроизводственные здания и помещения (офисы, склады и пр.);
- гостиницы;
- торговые помещения и помещения общественного питания и т.д.

8. По виду объектов недвижимости:

- земельный рынок;
- здания и сооружения;
- помещения;

- предприятия как имущественные комплексы;
- кондоминиумы;
- вещные права;
- многолетние насаждения.

Из вышеназванных рынков недвижимости важное значение имеют наиболее развитые рынки земельных участков, жилой и коммерческой (нежилой) недвижимости.

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.

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.

Низкая корреляция доходов от недвижимости с доходами от финансовых активов.

Относительная независимость доходов от недвижимости по сравнению с доходами от финансовых активов делает недвижимость своего рода арбитражем для портфелей финансовых активов.

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.

Лекция 4 УПРАВЛЕНИЕ ПОРТФЕЛЕМ НЕДВИЖИМОСТИ

Определение предмета и факторов 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.

Существует 3 уровня управления:

- стратегический (на период более 5 лет);
- тактический (на период от 1 года до 5 лет);
- оперативный (на период до 1 года).

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.

К оперативному уровню управления относится управление недвижимостью или частью имущества, конкретизированного собственником.

Участниками процесса застройки являются:

1. Инициатор
2. Инвестор
3. Застройщик
4. Заказчик
5. Проектные организации
6. Генподрядчик
7. Субподрядчик

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, масштабности 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 риэлтеров.

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 при налогообложении. 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.

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

Риски в управлении портфелем недвижимости

Систематические риски определяются такими факторами, как:

- низкая ликвидность активов;
- нестабильное налогообложение; – изменение уровня конкуренции;
- длительность делового цикла на рынке недвижимости;
- демографическая тенденция в стране и по регионам;
- занятость работоспособного населения;
- уровень доходов;
- инфляция;
- риск изменения процентных ставок;
- изменение курса валют и ценных бумаг.

Уровень рисков инвестирования необходимо определить с учетом особенностей вложения инвестиций в недвижимость.

Риски при финансировании недвижимости и управление ими.

Кредитный риск – риск неплатежеспособности заемщика. В случае неплатежеспособности заемщика кредитор реализует недвижимость по цене ниже кредита по разным причинам. При заключении договора цена залоговой недвижимости принимается на 20–40 % ниже ее рыночной стоимости на момент выдачи кредита.

Риск процентной ставки не соответствует изменению ставок по кредиту на рынке инвестиций. Он может быть снижен за счет точного прогнозирования изменения процентных ставок и своевременной их корректировки; покупки ценных бумаг и выпуска долговых обязательств с одинаковым сроком погашения, но сокращенным сроком выплаты процентов.

Риск альтернативного выбора – потери, вызванные досрочным погашением ипотечного кредита с фиксированной ставкой процента или связанные с неправильно определенной ставкой кредита (заниженная).

Снижение риска альтернативного выбора достигается за счет включения в договор условий о возможности досрочного погашения кредита для заемщика и периодической корректировки процентной ставки кредитором.

Риск изменения условий мобилизации фондов – потенциальные потери, вызванные обесцениванием фондов при кредитовании с фиксированной надбавкой к базовой ставке. Управление риском достигается за счет финансирования кредитов долгосрочными долговыми обязательствами с плавающей процентной ставкой.

Риск ликвидности – затраты на поддержание уровня ликвидности недвижимости, вызванные продажей ценных бумаг по заниженным ценам для получения наличных средств. Готовые квартиры продаются медленнее, чем планировалось при выдаче кредита.

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 принятие 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 позволяют снизить вероятность крупных аварий, связанных с нарушением несущей 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 девелопмента, 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.

Следует заметить, что передача риска в некоторых ситуациях может обернуться появлением дополнительного риска. Например, при осуществлении проекта девелопмента риск может быть передан генподрядчику путем включения в договор на строительство статей, предусматривающих компенсацию убытков в случае, например, пожара во время строительства или реконструкции. При этом не всегда анализируются

финансовые возможности генподрядчика или другого участника процесса девелопмента возместить убытки в полном масштабе.

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.

Лекция 5

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОРГАНИЗАЦИИ РАБОТЫ ПО ОСНОВАМ УПРАВЛЕНИЯ НЕДВИЖИМОСТЬЮ

Формирование стратегий по основам управления 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 КПП (от английского PMS –Products and Markets Combinations).

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 связанностью 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 уравновешивание 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 принято разделять на три группы – качество жилья, его размеры и характеристика участка. Эти группы могут включать в себя различное количество компонентов.

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.

Основы управления 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.

Не только промышленные участки, но и офисные кварталы, торговые центры и жилые районы подвержены старению.

К ним также относятся вышеприведенные случаи:

- Перепланировка и перестройка;
- Обновление и благоустройство объектов;
- Административное управление;
- Техническое управление;
- Коммерческое управление недвижимостью.

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 нею 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.

При строительстве нового здания техпаспорт составляется таким образом, чтобы в нем были отражены важные для объекта данные, а именно:

- общие данные об объекте
- контактные данные участников проектирования и строительства объекта недвижимости;
- задачи ухода, обслуживания и содержания в порядке конструкций и оборудования;

- данные о расположении важнейших машин и помещений обслуживания, а также необходимые количественные данные;
- внутренние и наружные поверхностные конструкции;
- плановые показатели внутреннего климата, другие плановые показатели, уровни качества технического ухода и обслуживания, а также рабочие показатели систем;
- плановые сроки эксплуатации важнейших конструкций и строительных деталей, установленные на этапе проекта;
- количественные данные машин по содержанию в порядке, а также предполагаемые периоды содержания и задачи;
- ведение ежедневного журнала ремонта и мониторинг ежегодного потребления материально-технических ресурсов на проведение ремонта;
- инструкции по действиям в исключительных и аварийных ситуациях;
- данные о приложениях к техпаспорту.

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 может 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.

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.

Реконструкция представляет собой форму расширенного воспроизводства основных фондов путем замены конструктивных элементов и систем инженерно-технического оборудования, установки дополнительного оборудования, изменения объемно-планировочных решений здания, включая его назначение. Оно направлено на переустройство объекта и способствует улучшению его основных технико-экономических показателей.

Модернизация представляет собой форму простого воспроизводства основных фондов, при котором выполняется комплекс мероприятий, включающих проведение работ, аналогичных реконструкции, за исключением изменения объемно-планировочных характеристик здания и его назначения.

Капитальный ремонт здания заключается в замене (кроме фундаментов и несущих стен) или восстановлении отдельных его частей, конструкций и инженерно-технического оборудования в связи с физическим и моральным (частично или полностью) износом, а также в проведении работ по благоустройству окружающей территории здания.

Капитальный ремонт подразделяется на комплексный и выборочный.

Лекция 6

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. *Surveyor* (межевание, разделение) – землемер. *Survey* – 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.

Существует еще один аспект динамики в сервейинге: возможность изменения вида использования объекта на различных этапах жизненного цикла. Это означает, что прежние факторы прекращают свое действие и появляются новые, можно сказать, что в этом случае стоимость в использовании переходит на другую динамическую траекторию с изменением параметров. Свою особую динамику в системе сервейинга имеет место положение объекта недвижимости, и, хотя для конкретного объекта оно неизменно, это не означает, что его влияние на стоимость столь же неизменно. Объект всегда существует в пространственном окружении, которое с течением времени может развиваться или утрачивать одни характеристики и приобретать другие. Система сервейинга обязательно ставит перед собой цель, достижение которой она реализует путем правильного планирования управления и реализации проекта.

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.

Под управлением как деятельностью понимают процесс решения проблем в ходе достижения целей, выражающийся в получении, переработке и передаче информации.

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

Существуют несколько моментов, которые необходимо учитывать:

Во-первых, сложившаяся сегодня ситуация на рынке диктует жесткие конкурентные стандарты. Рынок требует все более совершенного товара.

Возникает задача адаптации к его новым качественным характеристикам основных фондов. Но необходимые для этого существенные капитальные вложения в настоящее время непосильны для многих существующих компаний.

Во-вторых, привлечение средств со стороны инвесторов в силу ненадежности правовой основы и высоких рисков практически невозможно.

И наконец, в-третьих, приобретение, реконструкция, ремонт и восстановление основных средств, продвижение нового товара на рынок требуют гораздо больше времени, чем законом отведено на осуществление процедур несостоятельности.

Но тем не менее нельзя сказать, что банкротство само по себе – это полный крах предприятия. Процедура несостоятельности лишь доказывает неэффективность его собственника. В результате продажи основных средств новому, более эффективному собственнику они вновь вовлекаются в активный хозяйственный оборот.

Некоторые предприятия пытаются реанимировать себя собственными силами, сдавая в аренду предпринимательским структурам имеющиеся у них незадействованные "лишние" площади. Эти попытки достаточно верны по направлению, но в большинстве случаев заканчиваются довольно плачевно. Организуя непрофильное направление дея-

тельности, руководство предприятия часто идет на поводу у собственных интересов или оказывается неспособным поставить процесс оказания услуг на уровень, при котором данная деятельность выходила бы за пределы точки безубыточности. В результате не только не покрываются издержки на содержание и эксплуатацию объектов аренды, но возникают дополнительные расходы, ложащиеся на собственный бюджет предприятия.

В настоящее время потребность в площадях для мелкого и среднего предпринимательства достаточно велика. В то же время общая неудовлетворенность спроса очевидна и многолика. С одной стороны, существует предложение аренды площадей государственных предприятий и организаций, но оно, как правило, не удовлетворяет качественных требований потребителя. Частные же собственники в большинстве случаев используют имеющуюся недвижимость в собственных целях, и потому их предложение недостаточно велико для удовлетворения существующего спроса.

Что же выставляется на продажу несостоятельными предприятиями? Как правило, это здания и сооружения с большим износом, требующие капитальных вложений со стороны покупателя. Но представители мелкого и среднего бизнеса – то есть именно те, кто испытывает потребность в площадях – в настоящее время либо не имеют достаточных средств для покупки и реконструкции здания, либо не готовы к их долгосрочному замораживанию.

Таким образом, в контексте резервов реализации недвижимого имущества в настоящий момент возникла следующая ситуация.

Есть недвижимость, остающаяся невостребованной в ходе реструктуризации предприятия-должника или незадействованная в технологической цепочке его деятельности. Это балласт, на содержание которого нужны немалые средства.

Есть малое и среднее предпринимательство, которое нуждается в производственных, офисных и торговых площадях, но не имеет достаточного капитала для замораживания его в необоротных активах, то есть в недвижимости.

Есть крупные инвесторы – коммерческие банки, инвестиционные компании, холдинговые корпорации, которые имеют достаточный капитал для приобретения недвижимого имущества в собственность, но не имеют практики управления и эксплуатационного обеспечения данной собственности. Применяемые же в настоящее время методы управления недвижимостью не обеспечивают собственникам достаточный

уровень доходности – при имеющихся резервах ее эффективного использования.

В силу вышеперечисленных причин вопрос объединения всех участников процесса с наибольшей выгодой для каждого из них приобретает особую актуальность. Сервейинг – профессиональное управление недвижимостью – и предлагает выход из закольцованной ситуации, при котором удовлетворяются потребности всех участников. Из актива предприятия безболезненно выводится "лишняя" недвижимость, что обеспечивает ему резерв финансовых средств. Появляется реальная возможность инвестиций в реконструкцию объектов недвижимости с последующим вовлечением их в хозяйственный оборот. Удовлетворяется спрос малого и среднего бизнеса на площади различного профильного назначения. Таким образом, сам рынок предопределил требования к услугам по аренде. Во-первых, это такая организация управления недвижимостью, при которой арендатору не нужно тратить усилия на поиск требуемого помещения и на обеспечение его эксплуатации, "спотыкающаяся" при этом о различные преграды, связанные с арендными отношениями.

Во-вторых, это такая организация управления, при которой собственник наиболее выгодно сдает свои площади в аренду, получая при этом максимально возможный доход от данного вида деятельности и не затрачивая дополнительных усилий на организацию процесса управления за счет собственных средств и ресурсов.

Удовлетворить эти требования рынка недвижимости может компания, которая осуществляет системный подход ко всей цепочке процесса управления недвижимостью и сдачи его в аренду.

Сегодня на рынке недвижимости ощущается достаточно сильное давление на процесс установления арендной платы со стороны самого крупного и влиятельного собственника – государства. Арендные ставки на государственную и коммунальную собственность достаточно невысоки, кроме того, они предусматривают льготы для целого ряда арендаторов. Поэтому свободных площадей в этом секторе недвижимости практически нет, или они занимаются очень быстро. Основная категория арендаторов – крупные предприятия торговли, общепита, бытового обслуживания населения, образованные в процессе приватизации и исторически занимающие те или иные помещения. Сдачу в аренду государственных и коммунальных площадей скорее можно рассматривать не как процесс извлечения дополнительных доходов в бюджет, а как своеобразный инструмент административного управления частными

компаниями и как механизм распределения благ между ними в пользу наиболее лояльных и близких к чиновничеству.

Косвенная поддержка слабых компаний за счет льготной арендной платы формирует спрос с их стороны на площади, значительно большие, чем те, на которые они могли бы претендовать при реальной арендной ставке. Эти площади, не будучи представленными на рынке, становятся недоступными более сильным компаниям. Неудовлетворенный спрос, в свою очередь, вызывает повышение арендных ставок на площади частных собственников. Все это приводит к сильной дифференциации в ценовой политике на рынке аренды, внося сумятицу в представления потребителей о "справедливой" арендной ставке.

Необходимо в то же время отметить, что при установлении уровня арендной ставки необходимо учитывать ту грань, за которой она становится слишком обременительной для арендаторов и отпугивает их, снижая тем самым коэффициент загрузки площадей. С другой стороны, ставка не должна быть заниженной по отношению к потенциалу арендуемого объекта, что не дает собственнику и управляющей компании получить адекватную прибыль от своей деятельности. Правильное определение этой грани, предвидение всех возможных реакций со стороны рынка – обязанность профессионалов. Ошибки в выборе ценовой политики могут привести к серьезным, а порой и необратимым последствиям.

Цели и задачи сервейинговой 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.

Управление недвижимостью охватывает следующие направления:

– экономическое – управление доходами и затратами, распределение финансовых потоков, позиционирование объекта на рынке;

– техническое – содержание и развитие объекта недвижимости в соответствии с его функциональным назначением и установленными требованиями;

– правовое – комплексное юридическое сопровождение управления недвижимостью.

Задачи управления недвижимостью определяет собственник, в зависимости от целей: максимизация дохода, увеличение ликвидности объекта недвижимости, увеличение его стоимости или иные.

Экономические задачи управления недвижимостью сервейинговой компании:

- планирование и бюджетирование доходов и расходов по недвижимости;

- привлечение инвестиций;

- маркетинг и реклама объекта, привлечение арендаторов;

- анализ эксплуатационных расходов и их снижение;

- контроль за поступлением арендных платежей;

- поддержание арендных ставок в соответствии с рыночным уровнем;

- создание прозрачных для собственника финансовых отношений.

Технические задачи управления недвижимостью сервейинговой компании:

– техническое обслуживание и эксплуатация недвижимости отношения с коммунальными службами;

– организация охраны объекта недвижимости;

– клининг – профессиональная уборка;

– отношения с субподрядчиками по эксплуатации; согласование перепланировок и реконструкций.

Правовые задачи управления недвижимостью сервейинговой компании:

– подготовка и заключение договоров с арендаторами, подрядчиками;

– представление интересов в государственных и муниципальных органах разрешение спорных вопросов, защита интересов в суде.

Управление недвижимостью включает:

– сдача объекта недвижимости в аренду;

– привлечение арендаторов на свободные площади;

– определение стратегии для сдачи объекта недвижимости;

– разработка маркетинговой программы по сдаче объекта в аренду;

– разработка стандартного договора аренды;

- проведение переговоров с потенциальными арендаторами по согласованию условий стандартного договора аренды и доработка его под каждого конкретного арендатора;
- координация процесса заключения договоров аренды;
- формирование пакета документов для государственной регистрации договоров аренды и взаимодействие с регистрирующими органами.

Финансовое управление

- Разработка учетной политики компании-владельца, организация бухгалтерского и налогового учета компании-владельца в соответствии с принятой учетной политикой.
- Ведение бухгалтерского и налогового учета компании-владельца объекта в полном объеме.
- Составление и представление полной бухгалтерской и налоговой отчетности контролирующим органам в соответствии с действующими нормами законодательства
- Выставление арендаторам счетов на оплату арендных платежей и других сумм в соответствии с положениями договоров аренды.
- Предоставление владельцу объекта недвижимости бюджетов операционных расходов, отчетов о фактических затратах, денежных потоках, доходах и расходах.

Административные функции

- Разработка программы планово-профилактического обслуживания объекта недвижимости.
- Взаимодействие с арендаторами. Решение оперативных вопросов по обслуживанию зданий. Контроль выполнения запросов арендаторов на различные виды работ.
- Проведение регулярных инспекций объекта в соответствии с установленными правилами, подготовка детальных отчетов и списков выявленных замечаний, выдача рекомендаций и плана действий по устранению неисправностей.
- Управление и контроль работы штатного персонала и субподрядных компаний.
- Взаимодействие с субподрядными компаниями: определение перечня необходимых работ, проведение переговоров в отношении стоимости и состава услуг.
- Взаимодействие с городскими и федеральными органами власти.
- Организация закупки, транспортировки и доставки на объект недвижимости всех необходимых материалов, инструментов и оборудования.

- Разработка и контроль выполнения программы по соблюдению техники безопасности при производстве работ, подготовка и утверждение плана действий в чрезвычайных ситуациях.

Взаимодействие с арендаторами

- Контроль выполнения арендаторами обязательств по договорам аренды.

- Разработка правил для арендаторов.

- Предоставление своевременных ответов и незамедлительное реагирование на все требования арендаторов, касающиеся управления и эксплуатации объекта недвижимости.

- Надзор за организацией и проведением отделочных работ и работ по перепланировке и переоборудованию помещений арендаторами.

Техническое обслуживание объекта недвижимости

Планово-профилактическое обслуживание и эксплуатация систем отопления, вентиляции, кондиционирования воздуха, автоматического контроля, охранных и противопожарных систем, электрических силовых и осветительных систем, водопроводно-канализационной сети, структурных частей здания и кровли и лифтового хозяйства.

Обеспечение объекта всеми необходимыми расходными материалами, инструментами и инвентарем.

Назначение лиц, ответственных за электро, тепловое и лифтовое хозяйства, а также противопожарную безопасность.

Проведение текущего ремонта инженерного оборудования и конструктивных элементов объекта недвижимости.

Круглосуточное реагирование на чрезвычайные ситуации.

Комплексная уборка

Уборка и обслуживание объекта недвижимости.

Обеспечение всеми необходимыми расходными материалами и оборудованием.

Обеспечение наличия мусорных контейнеров и организация работы службы вывоза мусора для объекта недвижимости.

Мытье фасадов и окон.

Вывоз снега с территории объекта.

Дератизация и дезинсекция

Благоустройство территории объекта недвижимости.

Обеспечение безопасности

Предоставление и обеспечение работы охранных постов.

Обеспечение работы оборудования, обеспечивающего видеонаблюдение и контроль доступа.

Осуществление превентивных мер, незамедлительное реагирование и ликвидация последствий в случае возникновения чрезвычайных ситуаций.

Разработка инструкций о действиях арендаторов при чрезвычайных ситуациях.

Коммунальные услуги

- Прогнозирование и учет потребления коммунальных услуг (электроэнергия, горячая вода и отопления, холодная вода и канализация).
- Взаимодействие с поставщиками коммунальных услуг.
- Предоставление отчетов владельцу и арендаторам о фактически потребленных коммунальных услугах.

Всё вышесказанное представляет собой стандартный комплекс услуг, предлагаемых сервисной компанией.

Профессиональное управление эксплуатацией позволит поддержать и увеличить стоимость недвижимости, сконцентрировать внимание и ресурсы на развитии основного бизнеса.

Лекция 7 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 имуществом-земельным комплексом республики.

Основопологающим 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 явля-

ется 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 государственным недвижимым имуществом. В сложившейся социально-экономической ситуации назрела необходимость пересмотра принципов и приоритетов в области управления недвижимым имуществом, находящимся в государственной собственности.

Основными задачами государственных органов в области совершенствования системы управления недвижимостью, находящейся в государственной собственности, являются:

- максимально возможное повышение доходности объектов недвижимости, находящихся в государственной собственности;
- эффективное использование имущественно-земельного комплекса республики;

- вовлечение в хозяйственный оборот объектов незавершенного строительства;

- привлечение инвестиций в реальный сектор экономики;

- проведение земельной и жилищной реформ с учетом их социальной направленности.

Для достижения поставленных задач необходимо:

- сформировать реестр объектов недвижимости, находящихся в государственной собственности;

- четко разграничить и скоординировать полномочия всех государственных органов, осуществляющих функции распоряжения и управления отдельными категориями недвижимого имущества;

- осуществить переход к ПО объектному управлению объектами недвижимости, представляющими единый имущественный комплекс, – земельные участки с расположенными на них зданиями, строениями, сооружениями;

- обеспечить применение механизма рыночной оценки при использовании государственной недвижимости;

- обеспечить соответствующую профессиональную подготовку государственных служащих, осуществляющих управление государственной недвижимостью.

Первым этапом создания данной системы является проведение сплошной инвентаризации объектов недвижимости, находящихся в государственной собственности, получение достоверной информации, позволяющей провести рыночную оценку этих объектов методом массовой оценки.

На втором этапе формируются реестры объектов недвижимости, находящихся в государственной собственности, и регистрируются соответствующие права. В дальнейшем вырабатываются единые правила и процедуры принятия решений по распоряжению государственными объектами недвижимости с детальной правовой регламентацией указанных процессов. Важным элементом указанной системы является формирование действенного механизма контроля за использованием и сохранностью недвижимого имущества, находящегося в государственной собственности.

Государственная политика в сфере земельных отношений. Целями государственной политики в сфере земельных отношений являются:

- реализация конституционных прав граждан на владение, пользование и распоряжение земельными участками;

- повышение эффективности управления земельными ресурсами;
- формирование основ земельного рынка и его инфраструктуры;
- увеличение инвестиционного и производственного потенциала земель.

Основными направлениями государственной политики в области земельных отношений являются:

- создание условий для развития всех форм землепользования;
- четкое разграничение земель, находящихся в государственной и муниципальной собственности;
- введение в экономический оборот земель сельскохозяйственного назначения с учетом ограничений, установленных Земельным кодексом Республики Беларусь;
- переход на конкурсный принцип предоставления (продажи) свободных земельных участков, находящихся в государственной собственности;
- проведение государственной кадастровой оценки земель;
- осуществление ценового и правового зонирования территорий населенных пунктов;
- создание государственного земельного кадастра как основы ведения Государственного кадастра недвижимости Республики Беларусь.

Лекция 8

УПРАВЛЕНИЕ НЕДВИЖИМОСТЬЮ НА РАЙОННОМ УРОВНЕ НА ПРИМЕРЕ УП РЖЭО

Основные направления деятельности по управлению недвижимостью на районном уровне. 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.

В соответствии с техническими нормативными актами определен следующий перечень технических осмотров конструктивных элементов и инженерных систем зданий, а также их периодичность.

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.

При осмотре квартир устанавливаются квартиры, используемые не

по назначению, сдаваемые в наем либо аренду без регистрации в расчетно-справочном центре (РСЦ) или жилищной службе и налоговых инспекциях. С целью контроля качества выполненных осмотров и устранения выявленных неисправностей обходы квартир мастерами планируются в последующий месяц за месяцем выполненных слесарями-сантехниками внешнего осмотра внутриквартирных общедомовых инженерных сетей и оборудования.

Для жилой застройки комплексное благоустройство дворовых территорий становится единственным методом совершенствования среды и формирования внутриквартальных и дворовых пространств. Однако практические попытки обеспечить комплексность благоустройства дворовых территорий в сложившихся кварталах города, наталкиваются на ряд трудностей планировочного и экономического характера.

Стоимость проектирования, осуществление работ по восстановлению, ремонту и реконструкции напрямую зависят от размеров и конфигурации благоустраиваемого объекта, размеров, вида и характера озеленения, степени и характера урбанизации прилегающей территории и т.д.

При современных темпах автомобилизации нормативных 25 % от расчетного парка индивидуальных машин, на которые имеют право автовладельцы, чтобы на короткий срок припарковаться во дворе, явно недостаточно. Комплексное благоустройство дворов идет по проектно-сметной документации, которая предусматривает расширение дворовых проездов до 5,5 м и устройство дополнительных площадок для временной парковки автомобилей – с учетом сложившейся застройки. Однако решить проблему парковок в городе за счет благоустройства дворов нельзя.

Развитие элементов природного комплекса за счет озеленения и цветочного оформления дворов становится важнейшим фактором формирования комфортной городской среды не только в экологическом, но и в эстетическом отношении.

В соответствии с Правилами благоустройства и содержания городов 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.

Согласно Постановлению Министерства Жилищно-коммунального хозяйства Республики, Беларусь потребители жилищно-коммунальных услуг производят обязательные ежемесячные отчисления на капитальный ремонт жилых домов по установленному нормативу в размере 100 % от суммы начислений платы за техническое обслуживание по действующим ставкам.

Перечень основных видов работ, выполняемых при текущем ремонте зданий и сооружений:

Фундаменты и стены подвальных помещений:

- Заделка и расшивка стыков, швов, трещин, восстановление отдельных мест облицовки стен со стороны подвальных помещений, цоколей;
- Ремонт входов в подвал, окон, приямков;
- Восстановление отдельных участков гидроизоляции стен подвальных помещений;
- Пробивка (заделка) отверстий, гнезд, борозд;
- Устройство (заделка) вентиляционных продухов, патрубков;
- Замена отдельных участков отмостки по периметру здания, сооружения;
- Герметизация вводов в подвальные помещения и технические подполья;
- Устройство маяков на стенах для наблюдения за деформациями.

Стены:

- Заделка трещин, расшивка швов, восстановление облицовки отдельных участков площадью до 2 м²;
- Герметизация стыков элементов полносборных зданий и заделка выбоин и трещин на поверхности блоков и панелей;
- Пробивка (заделка) отверстий, гнезд, борозд;

- Смена отдельных венцов, элементов каркаса, укрепление, утепление, конопатка пазов, смена участков обшивки деревянных стен; – Закладка проемов в противопожарных стенах;

- Постановка на раствор отдельных выпавших камней;

- Утепление отдельных промерзающих участков стен в помещениях, устранение сырости и продуваемости;

- Прочистка и ремонт вентиляционных каналов.

Перекрытия:

- Частичная замена или усиление отдельных элементов деревянных перекрытий (участков межбалочных заполнений, дощатой подшивки, отдельных балок).

- Восстановление засыпки и смазки.

- Антисептирование и огнезащита древесины;

- Заделка швов в стыках сборных железобетонных перекрытий;

- Заделка выбоин и трещин в железобетонных конструкциях;

- Утепление верхних полок стальных балок и их окраска;

- Утепление на отдельных участках чердачных перекрытий.

Крыши:

- Усиление элементов деревянной стропильной системы, включая смену отдельных стропильных ног, стоек, подкосов, участков прогонов, лежней, мауэрлатов и обрешетки;

- Антисептическая и огнезащита деревянных конструкций;

- Все виды работ по устранению неисправности крыши (кроме полного замены покрытия);

- Укрепление и частичная замена водосточных труб и покрытий мелких архитектурных элементов по фасаду;

- Ремонт (частичная замена) участков кровель, покрытий кровель, включая узлы примыкания к вертикальным поверхностям;

- Частичная замена парапетных плит, пожарных лестниц, стремянок, гильз, ограждений крыш, устройств заземлений, анкерных антенн для радио и телевизионных антенн;

- Устройство или восстановление защитного слоя рулонных и мастичных кровель;

- Замена или ремонт выходов на крышу, слуховых окон и специальных люков.

Оконные и дверные заполнения, светопрозрачные конструкции:

- Замена заполнений дверных проемов, восстановление отдельных

элементов оконных, витражных и витринных заполнений. Частичная замена в здании заполнений оконных и витражных проемов;

- Установка доводчиков, пружин, упоров;
- Замена оконных и дверных приборов;
- Замена разбитых стекол, стеклоблоков;
- Врезка форточек и открывающихся фрамуг для дымоудаления;
- Установка противопожарных дверей и люков;

Перегородки:

- Укрепление, усиление, замена отдельных участков деревянных перегородок;
- Заделка трещин в плитных перегородках, перекладка отдельных участков;
- Улучшение звукоизоляционных свойств перегородок (заделка сопряжений со смежными конструкциями и другие работы).

Лестницы, балконы, крыльца, зонты, козырьки над входами в подъезды, балконами верхних этажей:

- Заделка выбоин, трещин ступеней и площадок;
- Замена отдельных ступеней, проступей, подступенков;
- Ремонт плит балконов (заделка выбоин, трещин), замена и укрепление металлических перил, балконных решеток, экранов балконов и лоджий;
- Частичная замена элементов деревянных лестниц;
- Частичная или полная замена поручней лестничных и балконных ограждений;
- Ремонт входов в здание.

Полы:

- Замена или ремонт отдельных участков пола;
- Замена (устройство) гидроизоляции полов в отдельных санитарных узлах с полной сменой покрытия;
- Заделка выбоин, трещин в цементных, бетонных, асфальтовых полах и основаниях под полы;
- Сплачивание дощатых полов;
- Устранение просадки пола 1 этажа;

Печи:

- Все виды работ по устранению неисправностей печей и дымоходов, перекладка их в отдельных квартирах;
- Перекладка отдельных участков патрубков, боровов;

Внутренняя отделка:

- Восстановление штукатурки и облицовки стен и потолков отдельными местами;
- Восстановление и укрепление лепных декоративных деталей;
- Все виды малярных работ;
- Приведение отделки стен и потолка на путях эвакуации в соответствии со степенью огнестойкости здания.

Наружная отделка

- Пескоструйная очистка, промывка, окраска участков фасадов;
- Восстановление участков штукатурки и облицовки;
- Укрепление или снятие с фасада угрожающих падением архитектурных деталей, облицовочных плиток, отдельных кирпичей, восстановление лепных деталей;
- Наружная окраска окон, дверей, ограждений балконов, парапетных решеток, водосточных труб, цоколя;
- Восстановление домовых знаков, аншлагов;
- Ремонт фасадов.

Центральное отопление:

- Смена отдельных участков трубопроводов, секций отопительных приборов, запорной и регулирующей арматуры, грязевиков, элеваторных узлов;
- Установка (при необходимости) воздушных кранов;
- Утепление труб, приборов, расширительных баков;
- Перекладка обмуровки котлов, дутьевых каналов, бортов дымовых труб (в котельной);
- Смена отдельных секций у чугунных котлов, арматуры, контрольно-измерительных приборов, колосников;
- Замена электромоторов или насосов малой мощности;
- Восстановление частично разрушенной тепловой изоляции;
- Гидравлическое испытание и промывка системы;
- Промывка отдельных отопительных приборов внутридомового стояка;
- Регулировка и наладка систем отопления;
- Установка приборов учета и регулирования тепловой энергии.

Вентиляция

- Смена отдельных участков и устранение неплотностей вентиляционных коробок, шахт, камер, воздухопроводов;
- Замена вентиляторов, воздушных клапанов и другого оборудования;

- Ремонт, замена, установка дефлекторов, оголовков труб;
- Ремонт и наладка систем автоматического пожаротушения, дымоудаления, сигнализации.

Водопровод, канализация, горячее водоснабжение (внутридомовые системы)

- Уплотнение соединений, устранение течи, утепление, укрепление трубопроводов, смена отдельных участков трубопроводов, фасонных частей, сифонов, трапов, ревизий; восстановление разрушенной теплоизоляции трубопроводов, гидравлическое испытание системы (стояков), ликвидация засоров, прочистка дворовой канализации, дренажа;
- Смена отдельных водоразборных кранов, смесителей, душей запорной арматуры в общественных зданиях;
- Утепление и замена арматуры водонапорных баков на чердаках;
- Замена отдельных участков и удлинение водопроводных наружных выпусков для поливки дворов и улиц;
- Замена пожарных кранов;
- Ремонт и замена насосов и электромоторов малой мощности;
- Замена отдельных узлов или водонагревательных приборов для ванн, укрепление и замена дым отводящих патрубков; очистка водонагревателей и змеевиков от накипи и отложений;
- Прочистка дворовой канализации, дренажа;
- Антикоррозийное покрытие, маркировка;
- Ремонт или замена регулирующей арматуры, контрольно-измерительных приборов;
- Промывка систем водопровода, канализации;
- Установка приборов группового и поквартирного учета холодного и горячего водоснабжения.

Электротехнические и слаботочные устройства

- Замена неисправных участков электрической сети здания, а также устройство новых;
- Замена вышедших из строя выключателей, штепселей, розеток и других приборов (кроме жилых помещений);
- Замена вышедших из строя светильников, а также оградительных огней и праздничных иллюминаций;
- Замена предохранителей, автоматических выключателей, пакетных переключателей вводно-распределительных устройств, щитов;
- Замена электродвигателей и отдельных узлов электроустановок технических устройств;
- Обеспечение электробезопасности электроплит;

- Ликвидация отказов лифтовых установок;
- Замена или установка автоматических систем контроля за работой центрального отопления внутридомовых сетей связи и сигнализации, контрольно-измерительных приборов;
- Подключение технических устройств зданий к объединенной диспетчерской службе, районной диспетчерской службе;
- Ремонт устройств электрической защиты металлических труб внутридомовых систем центрального отопления и водоснабжения от коррозии; Ремонт сетей радио, телевидения и телефонизации;
- Восстановление цепей заземления;
- Замена вышедших из строя датчиков, проводки и оборудования пожарной и охранной сигнализации.

Внешнее благоустройство

- Ремонт участков тротуаров, проездов, дорожек и площадок;
- Восстановление поврежденных зеленых насаждений, газонов;
- Ремонт, укрепление, замена отдельных участков ограждений и оборудования детских игровых, спортивных и хозяйственных площадок, дворовых уборных, мусорных ящиков, площадок и навесов для контейнеров-мусоросборников;
- Устройство и ремонт скамеек, установленных на придомовых территориях;
- Устройство или замена отмосток, устройство пандусов на крыльцах входов в здания.

Прочие работы

- Укрепление и устройство металлических решеток, ограждающих окна подвальных помещений;
- Восстановление и устройство новых переходов на чердаке через трубы центрального отопления, вентиляционные короба;
- Замена или укрепление затворов мусоропроводов, установка приспособлений для прочистки стволов;
- Наладка всех видов внутридомового оборудования.

Основными видами работ, пользующимися спросом, населения являются:

- Сантехнические: замена унитазов, смесителей, ванн, установка индивидуальных приборов учета расхода воды, прочистка канализации, замена прокладок;
- Плотницкие: ремонт дверей, окон, замена дверей и замков;
- Малярные: оклейка обоями стен, окраска стен, окон и дверей;

– Электромонтажные: смена розеток, выключателей, люстр, установка бра.

Необходимо отметить, что полный перечень предоставляемых услуг включает в себя более 1000 позиций, объединенных в 12 разделов. Все тарифы государственные.

В целях привлечения средств населения во всех РСЦ, ЖЭУ, ЖЭС имеются стенды с рекламной информацией по предоставляемым платным бытовым услугам.

На информационных досках в подъездах жилых домов развешиваются и периодически обновляются рекламные объявления по данному вопросу.

При проведении приема граждан начальниками и директорами РСЦ, ЖЭУ, ЖЭС, зам. директорами объединения, ведется разъяснительная работа о преимуществах выполнения ремонтных работ, работ по замене сантехнического и электрооборудования, работ по замене столярных изделий по тарифам бытовых услуг.

Пути активизации и совершенствования работы ЖРЭО и его подразделений. Начало совершенствованию структуры жилищного хозяйства было положено в 1998 г. протокольным поручением Президента Республики Беларусь от 2 сентября 1998г. № 09/138, согласно которому был осуществлён перевод жилищно-эксплуатационных служб на самостоятельный баланс и предоставлен им статус юридического лица.

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 увеличения 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.

Лекция 9 УПРАВЛЕНИЕ НЕДВИЖИМОСТЬЮ В ЗАРУБЕЖНЫХ СТРАНАХ

Зарубежный опыт управления государственной и муниципальной собственностью. Имущество, находящееся в государственной собственности, предназначено для удовлетворения общественных интересов собственника - государства.

Установлен общий принцип не отчуждаемости для государственного имущества. Неприменим срок давности к оспариванию приобретения доли государственного имущества.

Необходимое государству имущество оно может экспортировать или реквизировать. Например, среди способов приобретения права собственности, используемых государством, в Законе о государственном имуществе 1964 год (Испания) названы возмездное приобретение, дарение, экспроприация, захват. В большинстве развитых капиталистических стран в рамках государственной собственности выделяется так

называемая публичная собственность.

В **Великобритании** государственной собственности соответствует «имущество короны». К ней относятся: территориальные воды, морские берега, наиболее ценные полезные ископаемые.

Существует закон о собственности короны 1961 года, который относит к ней землю, которую суверен использует, находясь у власти. Эти земли включают в себя:

- территорию, изначально принадлежавшую короне или перешедшую к ней в последствии;
- береговую полосу, затопляемые во время прилива, наплывы, шахты;
- земли и права на землю, перешедшие к короне в качестве выморочного имущества или в следствии конфискации.

Всеми территориями, примыкающими к побережью или судоходным рекам, землями береговой полосы, землями между уровнем прилива (высшим) и уровнем отлива, примыкающими к морским заливам, владеет Корона.

Также она обладает исключительным правом на разработку полезных ископаемых на морском дне и в недрах (подробно порядок разработки месторождений урегулирован в Законе о континентальном шельфе 1964 года, а также в Законе о юрисдикции над территориальными водами от 1878 года).

Короне принадлежит исключительное право на:

- разработку месторождений золота и серебра, располагающихся на землях короны или на территориях подданных английской королевы;
- разработку соляных месторождений;
- изыскание и разработку месторождений, нефти, минеральных масел и природного газа.

В Конституции **Испании** (1978 год) статья 132 гласит, что «государственной собственностью является имущество, определенное законом, а также во всех случаях: прибрежная зона, пляжи, территориальные воды, природные ресурсы экономической зоны и континентальный шельф. Использование, защита и сохранность государственной и национальной собственности регулируется законом».

Гражданский кодекс Испании (1889 год) определяет, что к собственности, находящейся в общем, пользовании, относятся дороги, каналы, реки, водопады, порты и мосты, построенные государством, берега, пляжи, и редуты. Кроме названных выше объектов, Закон о государ-

ственном имуществе 1964 года причисляет к государственной собственности:

- имущество, которое находится в собственности государства и предназначенное для общего пользования;
- вещные права, которые вытекают из аренды, объектов, принадлежащих государству;
- другие права, владения государственным предприятием;
- собственность, для государственной службы или для развития национального богатства;
- права на совместную собственность, принадлежащую государству.

Во **Франции** в состав исключительной собственности страны, французский гражданский кодекс включает:

- дороги и улицы, за состоянием которых следит государство,
- реки, судоходные и сплавные реки, берега, морские наплывы, порты, гавани, рейды и другие территории Франции, и другие территории, которые не могут быть в частной собственности;
- ворота, стены, рвы, оборонительные сооружения укреплений и крепостей.

Бесхозное имущество, то есть имущество, никем не освоенное, и имущество лиц умерших без наследников, также отнесено к государству. Исключительной собственностью государства являются большие озера Ле-Берте и Линесен.

Французское законодательство относит к числу объектов государственного имущества воздушное пространство, недра земли, шахты и недвижимое имущество, предназначенные для их эксплуатации.

Правому положению собственности государства посвящена глава 2 книги 3 Гражданского кодекса **Италии**. Статья № 822 относит к государственной собственности следующее: морские побережья, рейды и порты, реки, озера, другие воды (в соответствии с положением специальных законов), а также изделия, определенные для национальной обороны.

Также в состав государственного имущества входят:

- государственные дороги, автодороги и железные дороги, аэропорты, акведуки;
- здания, представляющие историческую, археологическую или художественную ценность;
- библиотеки, музеи, архивы;
- другое имущество, отнесенное к статусу государственного специальными законами.

Если же типы собственности, которые перечислены выше, приобретены регионами на любых законных основаниях, то такое имущество подчиняется правовому режиму, установленному Государственным Кодексом Италии для государственного имущества (статья № 281 от 16 мая 1970 года).

Имущество, входящее в состав государственного, неотчуждаемо, на него может быть обращено взыскание в пользу третьих лиц, лишь в случаях, установленных законом, относящихся к этому имуществу.

Органы государственной власти реализовывают управление государственной собственностью. Защиту права собственности на эту собственность они осуществляют в порядке, установленном административным и гражданским законодательством.

Имущество, принадлежащее провинциям и коммуна, подчинено тому же режиму, что и прочее государственное имущество. Этот же правовой режим действует и на коммунальные рынки и кладбища.

В состав государственного имущества входят принадлежащие государству, провинциям и коммуна права на имущество, принадлежащее другим лицам, в тех случаях, когда это имущество необходимо для достижения целей, представляющих общественный (государственный) интерес.

Частью государственного имущества является:

- леса, шахты, карьеры и торфяники, разрабатываемые месторождения;
- объекты, найденные в земле и представляющие историческую, археологическую, палеонтологическую или художественную ценность;
- имущество, предоставляемое президенту Республики;
- казармы, вооружение, военные самолеты и корабли.

В состав имущества государства, провинций и коммун входят здания, предназначенные для размещения в них государственных учреждений, а также иное имущество, предназначенное для осуществления государственной службы.

Государству принадлежит бесхозное имущество.

Имущество государства, регионов и коммун подчиняется правовому режиму, установленному Гражданским Кодексом и специальными законами.

Передача имущества из состояния государственного достояния в собственность государства на основании заявления, сделанного государственным органом. Сообщение о такой передаче имущества публи-

куется в официальном издании. Переход части государственного достояния к имуществу провинций доводится до сведения общественности в соответствии с правилами, установленными регламентами коммун и провинций.

В США государственная собственность появилась и развивается в основном путем аккумуляции денежных средств в государственном бюджете и их использования для государственного стимулирования экономики, в том числе и для создания отдельных государственных предприятий.

В государственной собственности находятся: дороги, порты, электростанции, научные и исследовательские центры, земля, почтовая служба, ирригационные сооружения. Стоимость активов государства составляет на данный момент более 30 % национального богатства США, федеральное правительство - крупнейший страховой агент.

В особенности велика роль государства как собственника на землю. На его долю приходится 39,5 % земельной площади страны, в том числе федеральному правительству принадлежит 33,7 %, штатам – 5 %, муниципалитетам – 0,8 %. Около 50 % принадлежащей федеральному правительству земельной площади находится на Аляске.

Правительство страны может приобрести землю у штатов, у частных лиц и корпораций за ту цену, которую получил бы продавец, если бы торг состоялся на земельном рынке.

Федерации на праве собственности могут принадлежать любые др объекты, помимо земли.

Государство играет важную роль, в атомной промышленности, в производстве электроэнергии, в транспорте. Федерации принадлежит несколько крупных железных дорог страны и все автострады, большое число гражданских аэропортов, судостроительных верфей.

В США для государственной собственности характерно, что большая ее часть находится в руках местной власти. Удельный вес последних в общей сумме гражданского имущества в восьмидесятых годах составлял 75% (накануне II мировой войны – 50 %).

Преобладающая часть государственной собственности сдается в аренду частным монополиям. После II мировой войны были сданы в аренду государственные заводы по производству алюминия, предприятия атомной промышленности, сталелитейные заводы.

Таким образом в развитых капиталистических странах, таких как Испания, Великобритания, Франция, США и Бельгия государственная

собственность имеет важное экономическое значение, а также стратегическое. Государство владеет тем, чего не может иметь частное лицо физически, или же в случае владения каким - либо объектом он превращается в монополиста. А это опасно для государства.

Опыт приватизации государственной собственности за рубежом. В 1970-е в развитых странах Запада начался переход от кейнсианских методов государственного регулирования к неоклассическим. Это предполагало значительное сокращение размеров государственного сектора, переход от прямых к косвенным методам централизованного регулирования экономики. Когда в начале 1990-х разрушилась социалистическая система, то в постсоциалистических странах приватизация тоже призвано была стать главным звеном реформ.

Первопроходцем приватизации в виде крупномасштабной экономической реформы в национальных масштабах стало в 1979–1987 гг. консервативное правительство Великобритании М. Тэтчер.

В Великобритании приватизация началась в 1979 году и продолжается до сих пор. Большую часть общей суммы в 97 миллиардов долларов, поступившей от приватизации в период с 1979 по 1995 гг., правительство Великобритании получило от приватизации 48 крупнейших компаний, таких как Бритиш Телеком, Бритиш Гэз, Бритиш Эйрвэйз и Бритиш Петролеум. Среди других основных достижений британской программы приватизации можно назвать:

- 1) значительно возросшую эффективность и прибыльность бывших государственных предприятий;
- 2) значительный рост числа акционеров (от 4 % взрослого населения в 1979 г. до более 25 % в середине 90-х годов);
- 3) значительное сокращение государственных субсидий ГП.

Хотя бюджетный дефицит в стране по-прежнему большой, в 1995 году он составлял 6 % от ВВП, общее влияние приватизации на состояние государственных финансов Великобритании было положительным.

Основными чертами британской приватизации являются ее постепенность, акцент на получении прибыли, тщательная подготовка законов и нормативных рамок для каждого отдельного случая продажи.

Великобритания стимулировала широкое владение акциями посредством особого внимания к их розничному распределению, установления скидок на предлагаемую цену, доступности акций через посредничество банков и широкомасштабных рекламных кампаний в средствах

массовой информации, а также создания различных программ стимулирования покупки акций сотрудниками предприятий и структур, предлагающих акции.

Еще одной характерной чертой была эффективная система регулирования деятельности естественных монополий в послеприватизационный период, включая лицензирование и контроль за ценами, создание режима потолка цен, ограничивающего возможности приватизированных монополий в повышении цен. Регулирование с помощью установления потолка цен срабатывает гораздо лучше, чем традиционное регулирование на основе уровня возврата инвестиций, которое не способствует эффективности.

Опыт Великобритании по распродаже государственных предприятий был использован многими странами мира – и развитыми, и развивающимися.

В 1986 широкомасштабную приватизацию начало проводить социалистическое правительство Франции: за три года премьерства по инициативе премьер-министра Ж. Ширака были приватизированы телекоммуникационная компания Alcatel Alsthom, национальный канал TF1, 5 крупных сберегательных банков, 2 большие финансовые группы. В 1990–2000-е во Франции прошло еще несколько «волн» национализации.

Французская программа приватизации, начатая в 1986 году правительством Ширака, была приостановлена в 1988 году и возобновлена в 1993 году правительствами Балладура и Жюппе частично из-за озабоченности по поводу бюджета.

Отличительной чертой французской программы является сохранение правительством значительного контроля за приватизированными компаниями. Во Франции впервые были опробованы методы, которые позднее были использованы в других странах, в частности, во франкоговорящих странах Африки. Они включают методы:

- 1) автоматическое распределение акций между сотрудниками приватизированных компаний;

- 2) частное размещение крупных блоков акций у «стабильного ядра» (поуau dur) институциональных инвесторов, которые не будут использовать эти акции в спекулятивных целях, способствуя таким образом их будущему твердому положению на фондовом рынке.

Французское правительство часто использовало «золотую акцию». Однако это использование предотвратило выгодную операцию по слиянию Рено с Вольво в 1994 году, когда акционеры Вольво отказались

одобрить эту сделку, предоставляющую неограниченные полномочия французским властям.

Франция показала образец высоких темпов и объемов приватизации в короткие сроки. То, что было сделано в Англии за 6 лет, во Франции сделано за 14 месяцев. Она ставила задачу изменить роль госсектора в национальной экономике. Программа приватизации была рассчитана на 5 лет. За 14 месяцев (с 1986 г.) было приватизировано 15 крупных компаний, контролировавших более тысячи предприятий. Приватизацию осуществляло Министерство экономики, сочетая централизованное регулирование и рыночные рычаги.

Принятие гибкого законодательства обеспечило Министерству экономики возможность проводить процесс приватизации по схеме: иностранным инвесторам – не более 20 %; стабильным акционерам – 15–30; персоналу приватизируемых компаний – 10 % предложенного капитала.

Значителен сам принцип французской приватизации, основанный на методе создания автономных центров принятия решений в лице крупных предприятий, независимых от государственного аппарата. Формируя «твердые ядра» стабильных акционеров, сыгравшие ключевую роль в организации новых независимых структур, государство оградило себя от малейшего риска, который мог бы появиться, если бы эта организация опиралась на рыночные механизмы.

Внешними объективными факторами успеха приватизации в Англии и Франции явились развитие биржевого рынка, обуздание инфляции и большой объем сбережений домашних хозяйств.

В ходе приватизации в развитых странах им, как правило, удавалось повысить эффективность работы экс-государственных предприятий, страдавших от бюрократического управления и отсутствия конкуренции. Великобритания в результате реформ в определенной степени восстановила свой статус одного из экономических лидеров Западной Европы.

Среди развитых стран широкомасштабные приватизационные мероприятия проводились только Европе, поскольку в странах других регионов не было крупного государственного сектора.

Среди развивающихся государств наиболее активно и относительно успешно приватизация проходила в Латинской Америке. Лидирующую роль играла Мексика: на ее долю в конце 1980-х – начале 1990-х приходилось около 20% стоимости всех приватизационных сделок развивающихся стран. В Бразилии летом 1998 года произошла самая крупная в

мире приватизационная сделка – государственный телекоммуникационный холдинг Telebras был продан на конкурсных торгах за почти 19 млрд. долл.

В других развивающихся странах приватизация проходила менее успешно. В Африке сильная коррупция делала проведение приватизации скорее способом обогащения политической элиты, чем средством оздоровления экономики. В Азии государственное управление было относительно успешным, поэтому приватизация здесь оказалась менее широкой, чем в других регионах.

Если в развитых странах в покупке прав на приватизируемые предприятия участвовали в основном рядовые граждане, то в развивающихся странах большая доля бывшей госсобственности скупалась иностранными фирмами.

Зарубежный опыт использования государственно-частного партнерства. Термин «государственно-частное партнерство» - перевод распространенного в мире понятия public-private partnership. В зарубежных странах, как и в России, чтобы подчеркнуть приоритетную роль частного сектора, иногда используется термин «частно-государственное партнерство».

Интерес к инвестиционной составляющей сотрудничества государственной власти и частного бизнеса возник достаточно давно: первая постройка канала по концессионному принципу во Франции датируется 1552 г. Активно государственно-частное партнерство в концессионной форме использовалось многими странами, в том числе и Россией, на рубеже XIX - XX веков, особенно для строительства железных дорог.

Последний виток интереса к ГЧП возник в 90-е годы XX в. в Великобритании, когда и начала развиваться британская форма ГЧП – «частная финансовая инициатива» (private financing initiative, PFI), суть которой состояла в привлечении частных инвестиций для строительства крупных государственных объектов, т.е. когда фактически частный бизнес сам осуществлял строительство государственного объекта за счет собственных средств.

Компенсация расходов частного инвестора осуществляется впоследствии либо за счет доходов от эксплуатации, либо за счет платежей из бюджета. Во многих случаях частной финансовой инициативы инвестор привлекается к дальнейшей эксплуатации объекта и организации его деятельности, вплоть до найма персонала. Объектами частной финансовой инициативы могут выступать объекты инфраструктуры (включая автомобильные и железные дороги), школы, больницы и даже

тюрьмы.

В Великобритании стоимость объектов частной финансовой инициативы, которая является там основной формой ГЧП, в течение последних 10 лет составляет 24 млрд. фунтов стерлингов, а в течение следующих трех лет планируется реализовать проекты на общую сумму 12 млрд. фунтов стерлингов. Ежегодно заключается до 80 новых соглашений. По данным британского правительства, такие проекты обеспечивают 17% экономии для бюджета страны.

Необходимость в ГЧП возникает прежде всего в тех сферах, за которые государство традиционно несет ответственность, – объекты общего пользования (транспортная, коммунальная, социальная инфраструктура, объекты культуры, памятники истории и архитектуры и т.п.), так называемые публичные службы (public services) – ремонт, реконструкция и содержание объектов общего пользования, уборка территорий, жилищно-коммунальное хозяйство, образование, здравоохранение.

Государство, как правило, не может полностью отказаться от своего присутствия в этих сферах и вынуждено сохранять контроль либо над определенным имуществом (оставаться собственником), либо над определенным видом деятельности.

Партнерство государства и частного сектора следует характеризовать как долгосрочное взаимодействие с целью привлечения дополнительных источников финансирования.

При этом ГЧП не отменяют приватизацию. Безусловно, есть сферы, где частный бизнес может работать без государственного участия. Однако есть традиционные сферы государственной ответственности: оборона, социальная сфера, инфраструктура. С чисто рыночной позиции они непривлекательны и могут исчезнуть, если их активы передать в частные руки. К тому же государство не может полностью передать их в собственность.

Поэтому на практике совершенно логично возникает так называемая полуприватизация (semi-privatization), с которой часто отождествляют ГЧП. Это дает основание рассматривать ГЧП в качестве промежуточной формы между государственной и частной собственностью, а также как своеобразную управленческую альтернативу приватизации.

Основной целью государственно-частного партнерства (ГЧП) является развитие инфраструктуры в интересах общества путем объединения ресурсов и опыта каждой из сторон, реализация общественно значимых проектов с наименьшими затратами и рисками при условии предоставления экономическим субъектам высококачественных услуг.

Базовые признаки ГЧП состоят в следующем:

- сторонами ГЧП являются государство и частный бизнес;
- взаимодействие сторон в ГЧП закрепляется на официальной, юридической основе (соглашения, договоры, контракты и т.п.);
- взаимодействие указанных сторон имеет действительно партнерский, равноправный характер (т.е. в обязательном порядке должен соблюдаться паритет, баланс обоюдных интересов);
- ГЧП имеет четко выраженную публичную, общественную направленность (его главная цель - удовлетворение государственного интереса);
- в процессе реализации проектов на основе ГЧП консолидируются, объединяются активы (ресурсы и вклады) сторон;
- финансовые риски и затраты, а также достигнутые в ГЧП результаты распределяются между сторонами в пропорциях согласно взаимным договоренностям, зафиксированным в соответствующих соглашениях, договорах, контрактах и т.п.

При реализации проектов ГЧП используются различные механизмы сотрудничества государства и частного бизнеса. Они дифференцируются в зависимости от объема передаваемых частному партнеру правомочий собственности, инвестиционных обязательств сторон, принципов распределения рисков между партнерами, ответственности за проведение различных видов работ. Наиболее распространены следующие механизмы партнерств:

- BOT (Build, Operate, Transfer – строительство – эксплуатация/управление – передача). Этот механизм используется главным образом в концессиях. Инфраструктурный объект создается за счет концессионера, который после завершения строительства получает право эксплуатации сооруженного объекта в течение срока, достаточного для окупаемости вложенных средств. По его истечении объект передается государству. Концессионер получает правомочие использования, но не владения объектом, собственником которого является государство;
- BOOT (Build, Own, Operate, Transfer – строительство – владение – эксплуатация/управление – передача). В этом случае частный партнер получает правомочие не только пользования, но и владения объектом в течение срока действия соглашения, после чего он передается публичной власти;
- BTO (Build, Transfer, Operate – строительство – передача – эксплуатация/управление). Этот механизм предполагает передачу объекта государству сразу по завершении строительства. Затем он поступает в

пользование частного партнера, но без перехода к нему права владения;

– BOO (Build, Own, Operate – строительство – владение – эксплуатация/управление). В этом случае созданный объект по истечении срока действия соглашения не передается публичной власти, а остается в распоряжении инвестора;

– BOMT (Build, Operate, Maintain, Transfer – строительство – эксплуатация/управление – обслуживание – передача). Здесь акцент делается на ответственности частного партнера за содержание и текущий ремонт сооруженных им инфраструктурных объектов;

– DBOOT (Design, Build, Own, Operate, Transfer – проектирование – строительство – владение – эксплуатация/управление – передача). Особенность соглашений этого типа состоит в ответственности частного партнера не только за строительство инфраструктурного объекта, но и за его проектирование. В случае соглашений типа DBFO (Design, Build, Finance, Operate – проектирование – строительство – финансирование – эксплуатация/управление) специально оговаривается его ответственность за финансирование строительства инфраструктурных объектов.

Приватизация в странах Западной и Центральной Европы.

Испания. Сейчас приватизационные процессы в Испании постепенно сходят на нет за счет того, что правительство уже распродало большую часть значительных государственных предприятий.

Процессы приватизации государственных предприятий начались в Испании с середины 1980-х и проводились двумя правительствами – сначала, до 1996 года – социалистами, потом с 1996 – консерваторами. Особенной интенсивности процессы перевода государственной собственности в частные руки достигли в период 1996-2000 гг., когда были приватизированы крупнейшие испанские компании. Доля государственных фирм в ВВП страны уменьшилась с 3 % в 1995 году до 1 % в 2002.

В целом, в Испании доминировали такие способы приватизации компаний, как прямая продажа и продажа акций на открытом рынке. В последние годы стал также встречаться вариант продажи с аукциона, но он не получил широкого распространения.

Мелкие и средние компании, доход от передачи которых в частные руки не превышал обычно нескольких десятков миллионов евро, обычно приватизировались целиком – продавалось чаще всего 100 % акций или близкое к этой отметке количество. Таким способом в 1985-1996 гг. были проданы 67 мелких и средних госкомпаний в самых раз-

ных отраслях экономики, от пищевой до электронной промышленности. Причем здесь доминировал исключительно способ приватизации путем прямой продажи – он был применен в 65 из 67 случаев приватизации.

Одной из крупнейших приватизационных сделок последних лет стала передача в частные руки крупнейшего оператора скоростных автодорог страны Grupo ENA – за 1,59 млрд. евро.

Правительство заявило, что оно ускорит темпы приватизации, но его сдерживает относительная незрелость местных рынков капитала и небольшое число держателей акций среди широких слоев населения. В конце июня 1996 г. кабинет одобрил программу массовой распродажи ГП для того, чтобы погасить национальный долг Испании, он же стал инициатором проведения всеобъемлющей реструктуризации убыточных предприятий.

Из предприятий, ожидающих приватизации, можно назвать такие, как нефтяной гигант Репсойл, банковская группа Аргентария, телекоммуникационная группа Телефоника де Еспанья, компания Табакалера, на 52 процента находящаяся в государственной собственности, компания по снабжению электроэнергией Эмпреса Насьональ де Электрисидад, авиалиния Иберия и другие.

Стратегия правительства заключается в том, чтобы приватизировать крупные государственные активы через выпуск акций, а более мелкие предприятия, нуждающиеся в реструктуризации и специальной технологии, методом прямых частных продаж.

Великобритания. Великая Британия первой (на Западе) избрала путь массовой приватизации и добилась при этом хороших результатов. Причиной приватизации была низкая эффективность работы государственных предприятий.

Сочетание двух главных целей – уменьшение задолженности и распространение акций – означало, что приватизация в этой стране проходила в основном в форме продажи, но почти всегда по ценам ниже рыночной стоимости. На большинстве распродаж правительство поощряло граждан покупать акции по твердо установленным ценам с определенными ограничениями на случай слишком большого числа заявок. Низкие цены создавали дополнительную прибыль покупателям и увеличивали популярность таких распродаж за счет государства. Тем не менее большое количество отдельных граждан и частных предприятий, покупавших акции, вскоре уменьшилось, поскольку многие стали продавать свои акции, чтобы получить прибыль.

Целями приватизации в Великой Британии являлись повышение производительности труда путем усиления конкуренции и разрешения фирмам получать ссуды на рынке капитала; ограничение кредитных требований государственного сектора; решение проблемы выплаты процентов государственному сектору; ограничение государственного вмешательства в дела предприятия; расширение форм собственности на средства производства; перераспределение доходов.

Методы реализации концепции приватизации сводились к продаже или безвозмездной передаче государственного имущества. Иногда проводились конкурентные торги акциями, иногда определенная часть акций резервировалась для рабочих предприятия.

Основными покупателями являлись финансовые структуры. Индивидуальные вкладчики имели лишь 23,1 % всех акций.

Практиковался и выкуп предприятий менеджерами и работниками. Мелкие вкладчики и работники предприятий получали льготы при приватизации, как по сумме платежей, так и по срокам. При продаже предприятий происходило резервирование 10 % акций для работников предприятий и пенсионеров.

Однако впоследствии безвозмездная передача имущества оказалась несостоятельной.

По степени достижения поставленных целей приватизация в Великой Британии оценивается как успешная. Отличительные черты британской модели приватизации, которые были порождены не идеологией, а практикой, – платность (или возмездность) и постепенность. Эти и другие особенности британского опыта не являются чем-то специфическим, а потому были переняты многими странами.

Франция. Одним из самых распространенных в стране вариантов приватизации стал выкуп компаний ее руководством и сотрудниками. Лишь за первые четыре года осуществления программы приватизации, 1989-1992, таким способом были переданы в частные руки около 25 % всех компаний с числом сотрудников до 1000 человек.

В 1993 была успешно проведена приватизация Banque Nationale de Paris и Rhone-Poulenc Group, крупнейшего французского химико-фармацевтического концерна. На этом этапе приватизации пока не подверглись государственные монополии в сфере электроэнергетики, газоснабжения и телекоммуникаций - Electricite de France и Gas de France, France Telecom и другие.

Оценка собственности приватизируемых предприятий осуществля-

лась независимыми экспертами под наблюдением представителей государственных органов, профсоюзов и ряда предпринимательских организаций.

Персоналу предприятий в период приватизации, предоставлялись значительные льготы в этом процессе: так, например, 5 % акций компании продавались сотрудникам компании по льготной цене, при этом оплату своего пакета можно было растянуть во времени на 2 года, то есть фактически купить кусочек предприятия «в кредит».

Юридической базой этого этапа приватизации стал закон 1993 г., который вобрал в себя и дополнил основные положения закона августа 1986 г. В нем, как и в предыдущем законе, был определен общий список приватизируемых предприятий. Но если программа 1986 г. охватывала 65 компаний и была рассчитана на 5 лет, то закон 1993 г. предусматривал приватизацию 21 компании, но не устанавливал конкретных сроков завершения этих операций. Упомянутые законы определяли и основные параметры механизма приватизации. Специфическими чертами французского образца приватизации стали сочетание централизованного регулирования с рыночными рычагами, а также использование принципа сегментации предложения акций между различными группами акционеров. Обычно в процессе приватизации акции распределялись следующим образом: иностранным инвесторам – 20 %; персоналу – 10 %; еще 15–30 % – так называемому «стабильному ядру» акционеров – группам предприятий и кредитных учреждений, каждое из которых приобретало от 0,5 % до 5 % акций приватизируемых компаний с обязательством владеть ими и не перепродавать их в течение определенного минимального срока (обычно 2 года). Наличие таких «твердых ядер» было призвано обеспечить стабильность контроля над управлением приватизированным предприятием и сохранить среднесрочную стратегию его развития, а также защитить от бесконтрольной скупки его акций внешними инвесторами. Остальные активы реализовывались на французском финансовом рынке.

Тем не менее, эксперты не склонны считать, что крупная волна приватизации во Франции в середине 1990-х успешно выполнила одну из поставленных перед ней задач в плане наполнения бюджета. Так, в результате приватизации десяти весьма крупных госкомпаний, среди которых были такие как Banque Nationale de Paris, Rhone-Poulenc, Elf Aquitaine, UAP, Renault, Pechiney и AGF, правительство получило всего 1,7 млрд долл.

Однако впоследствии приватизационные процессы проходили все

более и более успешно. Например, акции телекоммуникационного гиганта France Telecom начали торговаться на биржах Парижа и Нью-Йорка в 1997 году, к 2005 в руках правительства оставался 41 % акций компании. В целом, сейчас способ приватизации государственных компаний используют ведущие страны-локомотивы европейской экономики, такие как Франция, Германия и ряд других, перед которыми встала проблема замедления темпов экономического развития и увеличения дефицита государственного бюджета, не соответствующий нормам, определенным для стран ЕС.

Отличительной чертой французской программы является сохранение правительством значительного контроля за приватизированными компаниями. Во Франции впервые были опробованы методы, которые позднее были использованы в других странах, в частности, во франкоговорящих странах Африки. Они включают методы: 1) автоматическое распределение акций между сотрудниками приватизированных компаний; 2) частное размещение крупных блоков акций у «стабильного ядра» (*noyau dur*) институциональных инвесторов, которые не будут использовать эти акции в спекулятивных целях, способствуя таким образом их будущему твердому положению на фондовом рынке.

Недавние проблемы с предложением акций в широкую продажу во Франции связаны с тем, что у инвесторов сложилось впечатление, что французское правительство и после приватизации будет продолжать свое постоянное вмешательство. Это одна из причин, по которой от продажи акций вместо планируемых 11 млрд. долларов удалось получить только 4 млрд. долларов. Еще одной проблемой общего характера является относительная слабость внутреннего рынка капитала в стране.

Внешними объективными факторами успеха приватизации в Англии и Франции явились развитие биржевого рынка, обуздание инфляции и большой объем сбережений домашних хозяйств.

Франция показала образец высоких темпов и объемов приватизации в короткие сроки. То, что было сделано в Англии за 6 лет, во Франции сделано за 14 месяцев. Она ставила задачу изменить роль госсектора в национальной экономике. Программа приватизации была рассчитана на 5 лет. За 14 месяцев было приватизировано 15 крупных компаний, контролировавших более тысячи предприятий. Приватизацию осуществляло Министерство экономики, сочетая централизованное регулирование и рыночные рычаги.

Во Франции приватизация означала простое перераспределение прав собственности между субъектами хозяйственных отношений в

рамках сложившейся рыночной системы, сопровождавшееся некоторым усилением роли частного капитала в экономике.

Италия. В общем и целом, схема приватизации предприятий государственного сектора была построена таким образом, чтобы создаваемый акционерный капитал не «растекался», а мог быть сосредоточен у ограниченного числа акционеров, которые были бы при этом объединены общими стратегическими интересами.

Приватизация в Италии была начата в 1992 г. правительством Амато с целью продажи нескольких государственных банков, страховых компаний, производственных предприятий и крупных компаний коммунальных услуг. Сюда вошли три крупнейшие государственные организации: IRI (Индустриальное реконструкционное агентство), NI (энергетическая группа) и NL (электрическая компания). Хотя и предыдущие правительства продавали некоторые предприятия, в Италии еще не было приватизации в таких широких масштабах.

Общий закон о приватизации был принят в 1992 г., согласно которому все ГП превращались в совместные предприятия, целиком принадлежащие итальянскому министерству финансов и для их продажи не требовалось дальнейшего одобрения парламента. До 1996 г. правительство получило около 17 млрд. долларов в виде поступлений от продаж, и итальянские власти предполагают получить еще 64 млрд. долларов в ближайшие пять лет после того, как будут проданы крупные компании, такие как NI и ST T (телекоммуникационная холдинговая компания). Правительство также надеется получить еще 12,9 млрд. долларов от продажи своих банковских авуаров и принадлежащей ему недвижимости.

Основной целью приватизации является погашение государственного долга и сокращение бюджетного дефицита с 7,4 % от ВВП в настоящее время до 3 %, чтобы удовлетворить требования Европейского валютного союза.

За период с 1993 по 2000 гг. из-под государственного контроля в частные руки перешли практически все предприятия пищевого сектора, предприятия металлургии, банковской сферы, телекоммуникационные компании, фирмы отрасли управления дорожным хозяйством, транспортные предприятия. Эксперты отмечают, что Италия стала одной из немногих стран, где в частные руки была передана практически вся сеть автомобильных дорог.

Всего с 1993 по 2000 гг. поступления в бюджет страны от приватизации составили 106,6 млрд долл., обеспечив примерно 8 % валового

внутреннего продукта страны за этот период. В последующие годы процесс приватизации в Италии продолжался, однако масштаб осуществленных мероприятий становился все менее значительным. Например, в 2003 году за весь год было приватизировано два объекта государственной собственности, зато объем бюджетной выручки от их продажи составил немногим более 4,5 млрд евро. В частности, летом 2003 состоялся публичный тендер на продажу активов Национального табачного агентства Италии (ETI), его выиграла British American Tobacco, выручка от приватизации агентства составила 2,32 млрд евро, и это в 12 раз больше объема расчетной валовой прибыли ETI в том же году. Осенью 2003 был осуществлен второй транш приватизационной кампании государственной электроэнергетической корпорации ENEL, в ходе которого был реализован пакет из 400 обычных акций на общую сумму 2,17 млрд евро.

Правительство надеется расширить число держателей акций, всячески стимулируя мелких акционеров, чтобы создать в стране более крупный рынок для будущих выпусков акций. Эти стимулы включают в себя добавочные дивиденды, сопоставимые акции, скидки и сокращение налогов на дивиденды. Учитывая исторически недоразвитые рынки капитала в Италии, это является одной из первоочередных задач данной программы приватизации ГП. В июне 1994 г. был принят закон, позволяющий правительству держать у себя «золотую акцию» в стратегически важных предприятиях, в частности в естественных монополиях и предприятиях коммунальных услуг, таких как STT и NL.

Германия. Особо быстрыми темпами и в больших масштабах приватизация осуществлялась в 1990-е гг. в бывших восточных землях Германии.

Приватизация народных предприятий бывшей ГДР началась практически сразу после воссоединения Германии. Процесс регулировало ведомство по управлению государственной собственностью (Treuhandaanstalt, с 1995 года – BvS). В ведение этой службы передали все бывшие восточногерманские компании – 8,5 тыс организаций с 4 млн сотрудников. Изначально руководство единой Германии планировало с помощью доходов от приватизации восточногерманских объектов покрыть затраты на восстановление уровня экономического развития этих новообретенных земель. Но весьма быстро стало понятно, что это абсолютно нереально, ибо большая часть предприятий бывшей ГДР находилась в таком состоянии, что просто не могла заинтересовать никакого потенциального инвестора вследствие своей «запущенности»

и потенциальной же убыточности. Поэтому VvS наоборот пришлось для начала вложить порядка 53 млрд евро в эти фирмы, прежде чем они были доведены до уровня, который мог бы заинтересовать частных собственников. Поэтому к моменту своего роспуска в 1994 году и передачи дел новой службе задолженность службы Treuhand достигала 105 млрд евро. Если в начале 1991 года в новых федеральных землях частными были лишь около 14 % всех предприятий, то к началу 1994 уже 66 % находились в частной собственности, а к началу 1998 приватизация была практически завершена. В частное управление были переданы практически все ранее бывшие государственными предприятия в ГДР. Небольшие предприятия торговли, рестораны и кафе, кинотеатры, мелкие гостиницы и прочие объекты сферы обслуживания чаще всего передавались самим жителям восточных земель, крупные предприятия продавали иностранным или западногерманским инвесторам на условиях обязательных вложений в их развитие. Всего к началу 2004 года, когда служба была официально объявлена выполнившей свою задачу и распущенной, было заключено примерно 44,7 тыс. приватизационных контрактов.

К данному моменту неприватизированными в Германии остались практически только объекты транспортной инфраструктуры, в первую очередь, уже упомянутая Deutsche Bahn, а также скоростные автодороги (автобаны). Правда уже и эта возможность начала активно обсуждаться в правительственных кругах.

Страны-лидеры приватизации Восточной Европы. Бесспорными лидерами в проведении политики приватизации в Восточной Европе выступают Венгрия, Польша и Чехия.

Венгрия. Процесс приватизации в Венгрии начался в 1989 г., для чего было создано Государственное агентство, а для управления имуществом, оставшимся в руках государства, – общество по управлению государственным имуществом. Для приватизации в Венгрии характерен высокий уровень участия в нем иностранных инвесторов (иностранный капитал составляет 93,3 млрд форинтов). Наиболее высокий уровень их присутствия составил в горнодобывающей промышленности – 67, в энергетической – 72 %. Однако в перерабатывающей промышленности их доля равна 30 %.

Важным фактором, создавшим предпосылки для довольно быстрого и успешного старта приватизации в Венгрии, стала достаточно высокая степень готовности экономики и общества к радикальным преобразованиям, заложенным реформаторскими традициями 60–70-х годов

XX века. В 80-е годы практически 75 % взрослого населения Венгрии наряду с участием в социалистическом производстве было занято в различных формах «второй» экономики. Частный сектор уже в эти годы давал более 50 % предоставляемых населению услуг, обеспечивал 1/3 розничного товарооборота, 15 % объема строительного-монтажных работ.

Венгрия имела наиболее стабильную хозяйственную ситуацию по сравнению со всеми другими странами бывшего «социалистического лагеря». Здесь быстро возрождались частное предпринимательство и рыночная инфраструктура. Именно в Венгрии возникли первые фондовые биржи. Развитая денежно-финансовая система, современные телекоммуникации создали благоприятный климат для иностранного инвестирования.

С целью стимулирования приватизации правительство обеспечило желающих льготными займами. Половина затрат венгерских фирм на приобретение объектов приватизации было покрыто за счет льготных кредитов, 12 % приватизационной собственности венгерские граждане приобрели за компенсационные бонусы.

Польша. Польша характеризуется высокими темпами приватизации, связанными в значительной степени с глубокими кризисными явлениями и проведением решительной политики по их преодолению. Основу процесса приватизации составляет решение двух комплексов задач: экономических и социально-политических. При этом в числе наиболее важных проблем приватизации являются обеспечение социальной справедливости, т. е. льготы трудовых коллективов при разгосударствлении собственности и достижение высокой экономической эффективности работы предприятия после его приватизации.

Так называемая «шоковая» терапия дала резкий толчок развитию экономики страны. Широкая ориентация на иностранные инвестиции в экономику, поддержка собственного предпринимательства, массовая приватизация позволили резко снизить темпы инфляции, оздоровили финансовую систему, укрепили тенденции к стабилизации производства.

Для выполнения задач приватизации было создано Министерство по реформе собственности.

Закон о приватизации предусматривал самые простые методы – «внутреннюю приватизацию, которая заключалась в выкупе акций администрацией и работниками приватизируемого предприятия, и «внешнюю» приватизацию, т. е. приватизацию путем продажи акций лицам,

не являющимся работниками приватизируемого предприятия.

Еще до принятия Закона была проведена приватизация значительной части мелких предприятий розничной торговли, преимущественно путем сдачи их в аренду.

«Внешняя» приватизация осуществлялась в основном относительно крупных промышленных предприятий. Покупателями акций являлись мелкие инвесторы, иностранные инвесторы, банки, пенсионные фонды, товарищества взаимного кредита.

Закон предусматривал необходимость согласия советов трудовых коллективов на приватизацию их предприятий. Они же влияли на избрание способа приватизации и организационно-правовую форму нового предприятия, создаваемого на базе приватизированного объекта.

В это же время происходила реорганизация местных органов государственного управления. Законом о местном самоуправлении муниципалитетам были переданы магазины с правом владения и распоряжения их собственностью. Это позволило резко активизировать процесс приватизации розничной торговли. Муниципалитеты осуществляли сдачу объектов торговли в аренду частным собственникам либо продавали магазины с аукциона за наличный расчет.

Практика стремительных реформ, хотя и дала вначале некоторый спад жизненного уровня населения Польши, однако очень скоро компенсировала его потери наполнением рынка товарами и услугами, открывающимися новыми сферами предпринимательской деятельности.

Осуществленные в Польше перемены отношений собственности (1990 – 1993 гг.) получили общественную поддержку лишь тогда, когда появились результаты долговременного характера (1994–1996 гг.) – развитие предприятий, стабилизация рабочих мест, разумная политика заработной платы, т. е. все то, что гарантирует социальную безопасность работника.

Чехия. Рассматривая процессы приватизации в ней, некоторые средства массовой информации употребляют термин «чешский метод». Механизм приватизации в Чехии также предусматривал малую и большую приватизацию. Государственным органом, осуществляющим приватизацию, является Министерство приватизации. Кроме того, действуют региональные приватизационные комиссии на местах. Определен перечень объектов, не подлежащих приватизации.

Очередным шагом разгосударствления собственности явилось принятие Закона о муниципальной собственности, согласно которому государственное имущество, включая землю, на сумму более 350 млрд

крон было передано во владение муниципалитетов. Последние затем сами решали, продавать эти объекты на аукционе или использовать в имеющемся статусе.

Из числа проданных объектов малой приватизации наиболее популярными были киоски по продаже газет, табачных изделий и других товаров, а также книжные магазины.

Была произведена денационализация собственности. Старым владельцам и их потомкам возвратили собственность, которую они потеряли после 1949 г. В результате только одного этого шага в руки частных лиц перешло 70 тыс. зданий, более 30 тыс. промышленных объектов и 50 % государственных лесов и сельскохозяйственных угодий.

Как результат приватизации эти и другие элементы придали ей высокую социальную направленность, принятую большинством граждан. За короткое время было проведено большое количество аукционов по продаже государственных объектов частным предприятиям.

Для поддержки малого и среднего бизнеса правительство приняло ряд решений по созданию соответствующей кредитной системы. Были обеспечены прогрессивные условия предоставления кредита предпринимателям, желающим участвовать в приобретении объектов приватизации. Разработанная совокупность программ поддержки предусматривала дифференцированный подход в оказании содействия всем, кто не имел финансовой возможности, но хотел принять участие в покупке объектов приватизации. Работникам, участвующим в выкупе своего предприятия, выдавались гарантии банков на получение необходимого кредита.

Итогом семилетней приватизации стало то, что 95 % предприятий, предназначенных для приватизации, обрели новых собственников. Сегодня государство располагает контрольными пакетами акций только предприятий энергетики, металлургии и химии.

Приватизация в странах Северной и Латинской Америки.

США. Государственный сектор экономики в США всегда был традиционно мал. Например, в 1996 году активы только крупных представителей бизнеса США (корпораций и партнерств) превышали 32 трлн долл., а вместе с активами домохозяйств и неприбыльных организаций достигали 75 трлн долл. В то время как финансовые активы федерального правительства в это же время едва доходили до 140 млрд долл.

Государственная собственность в США представлена, в основном, в таких отраслях как наука, образование, здравоохранение, энергетика, транспорт и почтовые услуги, то есть практически исключительно в

секторе услуг. Никакой промышленной, производственной собственности государство не имеет.

Несмотря на это, кое-какая приватизация имела место и в США. Особенно активно этот процесс происходил в 1980-е гг., а именно в 1981–1989 гг. во время президентства Рональда Рейгана. В эти годы администрация президента выдвинула весьма масштабные предложения в области перевода и без того небольшой государственной собственности в частную. Р. Рейган предложил приватизировать национальные парки и специально охраняемые природные территории, национальную службу прогнозов погоды вместе с принадлежавшими ей спутниками, морские месторождения нефти, а также две железнодорожные компании – Amtrak и Consolidated Rail Corp. (Conrail).

В 1987 году государство продало 85 % акций железнодорожной корпорации Conrail, которая специализировалась на грузовых перевозках в северо-восточных районах страны. Сейчас компания работает, в основном, в штатах Детройт, Нью-Джерси и Филадельфия. Она была основана в 1976 году, после того, как действующие в этих районах 6 частных железнодорожных компаний одна за другой обанкротились, и федеральное правительство создало на их месте сначала корпорацию Conrail, которая взяла на себя грузовые перевозки, а еще раньше (в 1971) корпорацию Amtrak, которая занялась пассажирскими. К 1981 году финансовая ситуация благодаря правительственным вливаниям исправилась и 1981 года стал первым годом, который Conrail завершила с прибылью. Когда финансовое положение компании выправилось, государство посчитало, что оно справилось со своей задачей (не дать погибнуть железнодорожному транспорту из-за финансовых трудностей) и приняло решение продать бизнес в частные руки, на тот момент это стало крупнейшим публичным предложением акций в истории страны. Выручка от размещения акций составила 1,9 млрд. долл.

Что касается корпорации Amtrak, то она так и остается в государственной собственности, ибо так и не смогла стать прибыльной. К 2003 году объем государственных субсидий в эту компанию превысил 30 млрд долл. Amtrak работает по всей стране, обслуживает 500 станций в 46 штатах, в ее ведении 35 тыс. км железных дорог, в подразделениях компании работает 20 тыс. сотрудников. При этом в собственности Amtrak находится лишь примерно 1000 км. железнодорожного полотна, а все остальные перевозки компания осуществляет, используя пути, принадлежащие частным компаниям грузовых перевозок. В 2004 финансовом году Amtrak перевезла 25 млн пассажиров – на 4 % больше,

чем в 2003. За 2004 финансовый год выручка Amtrak составила 2,06 млрд долл, а расходы – 3,18 млрд долл. В собственности Amtrak – 2140 вагонов и 425 локомотивов. При этом эксперты отмечают, что расходы на субсидирование Amtrak составляют лишь 2 % от всех расходов министерства транспорта США, большая часть которых уходит в систему автодорожного хозяйства. Несмотря на все, в программе реформ компании на ближайшие годы стоит цель выйти на уровень прибыльности и конкурентоспособности и все-таки приватизировать ее.

Администрация Р. Рейгана рассматривала приватизацию не только как фактор повышения эффективности экономики, но и использовала ее как инструмент политической борьбы и влияния на общественное мнение. В сентябре 1987 года была учреждена специальная комиссия при президенте по вопросам приватизации, которая определила дальнейшие шаги в этой области – приватизацию дешевого государственного жилья, дерегулирование системы воздушных перевозок, приватизацию почтовой службы, школ и исправительных учреждений. Однако не все инициативы были доведены до конца. Например, национальные парки из-за протестов широкой общественности и экологов, все же остались в государственной федеральной собственности. Не завершились успехом и эксперименты в области передачи в частные руки контроля за тюрьмами. Пришедший на смену Р. Рейгану Джордж Буш-старший в области приватизации придерживался умеренных взглядов и не стал продолжать многие проекты Р. Рейгана. Примечательно, что даже с радикальной сменой власти в Белом доме и с приходом к власти представителя Демократической партии Билла Клинтона общая направленность госполитики в этом направлении не изменилась. Так, в частности, в 1990-е гг. стали предприниматься усилия по приватизации систем управления и ремонта автодорог государственного назначения, принадлежащих властям штатов.

Что касается, например, аэропортов, то они в целом продолжают находиться в государственной собственности, хотя обслуживают их по большей части частные компании по контрактам с правительством. Правда, в 1996 году в стране была принята Пилотная программа приватизации аэропортов, которая разрешила продать или сдать в аренду 5 аэропортов страны в качестве эксперимента, но пока по ней был приватизирован всего один аэропорт - Stewart International в городе Нью-бург, штат Нью-Йорк, который был передан в аренду на 99 лет британской компании в 2000 году.

Канада. Реализация программы приватизации в Канаде началась в

1985 г. и продолжается до сегодняшнего дня. Программа полностью придерживается принципов индивидуального подхода к приватизации каждого отдельного предприятия, пользуясь предложением акций на фондовом рынке для населения, продажей посредством тендера и продажей посредством переговоров. К 1997 году было приватизировано 26 государственных предприятий, включая государственную авиалинию, государственную железнодорожную и объединенную нефтяную компанию, а также компанию по обогащению урана, телекоммуникационные компании и компании, производящие самолеты и оружие. Поступления от приватизации составили 7,6 млрд. долларов, из которых приблизительно 6 млрд. получило Правительство.

Финансовое положение Канады стало особенно трудным в начале 90-х годов, в 1993 г. дефицит государственного бюджета превысил 5 % от ВВП, а национальный долг (включая долг канадских провинций) составил почти 100 % от ВВП. В 1995 г. нынешнему правительству Канады удалось сократить уровень дефицита до 4 % от ВВП. Доходы от приватизации, составившие примерно 2,8 млрд. долларов в 1995 г., позволили правительству сократить займы.

Программа приватизации в Канаде расширила рынки капитала и явно способствовала росту эффективности бывших государственных предприятий.

Чили. В Чили начали программу массовой приватизации еще в 1974 году, и первые ее результаты были удовлетворительными. В ходе первой стадии приватизации правительство сосредоточило внимание на передаче прав собственности на крупные финансово-промышленные холдинговые группы. Во время экономического кризиса 1982 года в Латинской Америке эти группы начали пытаться провоцировать системный кризис в финансовом секторе. Правительству пришлось вмешаться в деятельность многих этих групп и реприватизировать их активы в ходе второй стадии приватизации.

Однако в середине 80-х годов началась еще одна широкая приватизационная кампания, но уже с рассмотрением каждого отдельного случая приватизации и использованием различных методов продаж. В период с 1974 по 1996 г. было приватизировано более 550 госпредприятий (90 %), что принесло в бюджет страны чуть меньше 3 млрд. долларов. Проводя политику приватизации и жесткую финансовую политику, в последние годы Чили удалось превратить бюджетный дефицит в превышение доходов над расходами и сократить внешний долг до контро-

лируемого уровня путем проведения свопа – обмена долговых обязательств на акции.

Приватизация в странах Азии

Китай. Китай начал приватизировать государственные предприятия в начале 1990-х гг. с целью внедрения современных методов управления в государственном секторе. При этом самого слова «приватизация» усиленно старались избегать, предпочитая ему использование таких терминов как «корпоратизирование» или «трансформация собственности». К 2000 году более 800 национальных предприятий были преобразованы в акционерные компании, акции которых торгуются на фондовой бирже. Ряд предприятий были преобразованы в закрытые акционерные общества или в общества с ограниченной ответственностью. Несмотря на реформирование, многие компании до сих пор придерживаются старых методов работы. Так, на многих реформированных предприятиях председатель совета директоров и генеральный директор по-прежнему назначаются соответствующими госорганами. Государству принадлежит более 50 % акций китайских акционерных компаний.

Все компании приватизируются путем предложения государственных пакетов их акций или части оных на фондовых биржах – Гонконга, США и других регионов. С 1992 года, когда акции китайских компаний стали выводиться на биржи, приватизация «по-китайски» принесла правительству более 72 млрд. долл. В 2003 было официально объявлено, что в связи с бурным развитием экономики темпы приватизации будут ускорены, так как государство уже может себе позволить уменьшить контроль над промышленностью страны и другими сферами, где наблюдалась концентрация государственной собственности.

Крупнейшей приватизационной сделкой в истории Китая стало размещение пакета акций одного из четырех ведущих государственных банков страны – Строительного банка Китая (China Construction Bank Corporation) в октябре 2005 года, от которого китайские власти получили 8 млрд долл. Это размещение акций стало вдобавок крупнейшим подобным выводом компании на биржу в мире за последние четыре года. При этом спрос на китайские акции в 42 раза превысил предложение. В 2003 свои акции на биржу вывела китайская страховая компания China Life Insurance. Заработала она на этом почти 3,5 млрд долл., при этом спрос на акции при их размещении превысил предложение в 27 раз.

В целом, акции китайских компаний, которые постепенно стано-

вятся доступными иностранным инвесторам, пользуются таким бешеным спросом за счет уверенности инвесторов в перспективах развития китайского рынка, что сразу же сильно растут в цене и увеличивают стоимость самих компаний.

Телекоммуникационный рынок контролируют компании China Mobile (отделившаяся от China Telecom) и China Unicom, которые находятся под государственным контролем, правда, акции второй торгуются на биржах Китая, Гонконга и США. Общий объем рынка телекоммуникационных услуг в Китае оценивается 32 млрд долл.

Фактически, в Китае, в отличие от большинства стран с переходной экономикой на европейском континенте, произошел обратный процесс – не приватизацию рассматривали как средство для подъема экономики и усиления ее конкурентоспособности и эффективности, а наоборот, государство усилило конкурентоспособность и эффективность экономики, коммерциализировало предприятие (то есть, меняло способ его деятельности, помогая ему стать прибыльным, а не меняло владельца), после чего начало медленно и постепенно уменьшать свое присутствие и свое влияние на экономические процессы. Бурное развитие экономики Китая показывает, что подобная стратегия оказалась более успешной.

Япония. Первый этап приватизации госсобственности в Стране восходящего солнца прошел в 1980-х годах – тогда были частично приватизированы ряд крупных государственных предприятий, такие как Корпорация государственных железных дорог Японии, Государственная телефонно-телеграфная компания, государственные алкогольная и табачная монополии, государственная авиакомпания JAL. Последняя была полностью приватизирована в 1987 году, все акции компании были проданы на бирже. В эти годы приватизация помогала стране уменьшать бюджетный дефицит, накопившийся еще в 1970-х гг. во время нефтяных кризисов.

Если обратиться к условиям, на фоне которых развернулись процессы дерегулирования и приватизации в этой стране, то, во-первых, следует отметить необходимость «удешевить» государственное управление; уменьшить раздутые бюджетные субсидии и административные расходы; повысить эффективность в отраслях, находящихся под чрезмерной опекой и контролем правительства; добиться общего оживления экономики.

Во-вторых, начиная с 70-х годов наблюдается стремительное развитие новой техники и технологии, в первую очередь, в сфере информа-

тики и других областях. В результате сформировалась техническая основа для проникновения новых компаний в отрасли, бывшие ранее сферой естественной монополии или олигополии.

В-третьих, начиная с 70-х годов интенсифицировались международные связи в таких формах, как перемещение людей, товаров, капиталов и информации, и еще яснее стала необходимость устранения препятствующих этому правительственных ограничений в рамках отдельных стран.

В этих условиях в Японии в 80-е годы были созданы органы, подчиненные непосредственно премьер-министру: Временная комиссия по делам администрации, Временный совет по осуществлению административной реформы и Новый совет по проведению административной реформы, которые разработали смелые предложения по приватизации государственных предприятий и ослаблению прямого регулирования.

Приватизация государственных компаний ставила своей главной целью повышение эффективности.

Руководство крупнейших государственных предприятий в поисках путей повышения эффективности решало следующие задачи:

- добиться того, чтобы самостоятельно определять размеры вознаграждения своих сотрудников и формировать у них стимулы к труду;
- получить право свободно действовать в других сферах и переводить в них своих постоянных работников.

Эти задачи можно было реализовать в результате приватизации.

Среди методов приватизации можно выделить: создание системы самостоятельных подразделений, которая расширила сеть реализации; проникновение в новые сферы бизнеса, создание дочерних предприятий, разделение информационной службы; освоение новых видов услуг; снижение издержек, принятие принципа вознаграждения по способностям.

Особое внимание следует обратить на методы приватизации, связанные со снижением издержек. Они характеризовались сокращением персонала, повышением эффективности капитальных вложений, закупок оборудования и материалов, мобилизацией финансовых средств, а также рационализацией неприбыльных подразделений. Эти преобразования явились результатом повышения внутренней заинтересованности после приватизации. Сейчас трудно дать всестороннюю оценку проведенной приватизации, поскольку, несмотря на усилия по повышению эффективности, сохраняется еще много нерешенных задач, но можно с уверенностью сказать, что она уже принесла хорошие плоды.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Гражданский кодекс Республики Беларусь от 7 декабря 1998 г., № 218-3 (изменения и дополнения от 31 декабря 2021 г. № 141-3) // (Национальный правовой Интернет-портал Республики Беларусь, 04.01.2022, 2/2861).
2. Жилищный кодекс Республики Беларусь от 28 августа 2012 г., № 28-3 (изменения и дополнения от 4 мая 2018 г., № 185-3) // (Национальный правовой Интернет-портал Республики Беларусь 30.06.2019, 2/2623).
3. Кодекс Республики Беларусь о земле от 23 июля 2008 г. № 425-3 (изменения и дополнения от 05 декабря 2024 г. № 44-3) // (Национальный правовой Интернет-портал Республики Беларусь, 03.11.2012, 2/1984).
4. Закон Республики Беларусь «Об объектах, находящихся только в собственности государства, и видах деятельности, на осуществление которых распространяется исключительное право государства» от 18 декабря 2019 г. № 271-3) // (Национальный правовой Интернет-портал Республики Беларусь, 27.12.2019, 2/2709).
5. Закон Республики Беларусь «О государственной регистрации недвижимого имущества, прав на него и сделок с ним» от 22 июля 2002 г., № 133-3 (изменения и дополнения от 6 января 2021 г. № 90-3) // (Национальный правовой Интернет-портал Республики Беларусь, 14.01.2021, 2/2810).
6. Закон Республики Беларусь «О местном управлении и самоуправлении в Республике Беларусь» от 4 января 2010 г. № 108-3 (изменения и дополнения - от 31 декабря 2021 г. № 141-3) // (Национальный правовой Интернет-портал Республики Беларусь, 04.01.2022, 2/2861).
7. Указ Президента Республики Беларусь «О порядке распоряжения государственным имуществом» от 4 июля 2012 г. № 294 (изменения и дополнения от 10 мая 2019 г., № 169-3) // (Национальный правовой Интернет-портал Республики Беларусь 14.05.2019, 1/18345).
8. Экономика недвижимости: учебно-методическое пособие для студентов дневной и заочной формы обучения направления специальности 1-27 01 0117 «Экономика и организация производства (строительство)»: в 2 ч. Ч. 1 / И. В. Шанюкевич. – Минск: БНТУ, 2018. – 85 с.
9. 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.
10. 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.
11. Сервейинг: организация, экспертиза, управление. Часть третья. Управленческий модуль системы сервейинга: учебник / под. общ. ред. проф. П. Г. Грабового – М.: АСВ, Просветитель, 2015. – 552 с.
12. Девелопмент недвижимости: учебное пособие. / Г. М. Стерник, С. Г. Стерник, Н. В. Тулинова – М.: Проспект, 2016. – 304 с.
13. Управление недвижимостью: учебник для академического бакалавриата / А.В. Талонов [и др.]: под. ред. А. В. Талонова. – М.: Юрайт, 2015. – 411 с.
14. Управление недвижимостью: учебник и практикум для академического бакалавриата / С. Н. Максимов [и др.]: под. ред. С. Н. Максимова. – М.: Юрайт, 2016. – 388 с.
15. Булаво, В. Г. Экономика недвижимости и управление ее эксплуатацией: курс лекций. В 2 ч. Ч. 1. Общая часть. Экономика недвижимости / В. Г. Булаво. – Минск: ГИУСТ БГУ, 2016. – 352 с.
16. Булаво, 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.

17. В а р л а м о в, 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.

18. М а к с и м о в, С. Н. Экономика недвижимости: учебник и практикум для академического бакалавриата / С. Н. Максимов. – М.: Юрайт, 2016. – 402

19. С а в е л ь е в а, Е. А. Экономика и управление недвижимостью: учебное пособие / Е. А. Савельева – М.: ИНФРА – М, 2016. -336 с.

20. Управление в развитии недвижимости: учебное пособие / под общ. ред. С. А. Бородина – М.: ИНФРА – М, 2014. – 182 с.

21. Ф е д о т о в а, М. А. Девелопмент в недвижимости: монография / М. А. Федотова, Т. В. Тазихина, А. А. Бакулина. – М.: КНОРУС, 2015. – 264 с.

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение	
Лекция 1. Теоретические и методические основы управления недвижимостью	
Лекция 2. Организации, осуществляющие управление недвижимостью	
Лекция 3. Рынок недвижимости и его характеристики	
Лекция 4. Управление портфелем недвижимости	
Лекция 5. Теоретические основы организации работы по основам управлению недвижимостью	
Лекция 6. Организация работы по управлению недвижимостью на примере компании.....	
Лекция 7. Государственное управление рынком недвижимости	
Лекция 8. Управление недвижимостью на районном уровне на примере УП РЖЭО	
Лекция 9. Управление недвижимостью в зарубежных странах	
Библиографический список.....	