

На правах рукописи



КУСКОВ Илья Владимирович

**УПРАВЛЕНИЕ ОБЪЕКТАМИ КОММЕРЧЕСКОЙ НЕДВИЖИМОСТИ
НА ОСНОВЕ МОДЕЛИ РАЦИОНАЛЬНОГО УПРАВЛЕНИЯ
АКТИВАМИ**

Специальность 08.00.05 - Экономика и управление народным хозяйством:
экономика, организация и управление предприятиями, отраслями,
комплексными (строительство)

АВТОРЕФЕРАТ
диссертации на соискание ученой степени
кандидата экономических наук

21 MAR 2009



Санкт-Петербург - 2009

Диссертация была выполнена на кафедре экономики и менеджмента недвижимости ГОУ ВПО «Санкт-Петербургский государственный инженерно-экономический университет».

Научный руководитель: доктор экономических наук,
профессор **Смирнова Ирина**
Викторовна

Официальные оппоненты: доктор экономических наук,
профессор **Чекалин Вадим**
Сергеевич

кандидат экономических наук
Архипов Олег Викторович

Ведущая организация: ГОУ ВПО «Санкт-Петербургский
государственный университет
экономики и финансов»

Защита состоится «16» июня 2009 года в 11³⁰ часов на заседании
диссертационного совета Д 212.219.01 при ГОУ ВПО «Санкт-Петербургский
государственный инженерно-экономический университет» по адресу:
191002, г. Санкт-Петербург, ул. Марата, д. 27, ауд. 324

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке ГОУ ВПО «Санкт-Петербургский государственный инженерно-экономический университет» по адресу: 196084, Санкт-Петербург, Московский пр., д. 103-а.

Автореферат разослан «15» мая 2009 года.

Ученый секретарь
диссертационного совета
доктор экономических наук,
профессор



Н.В. Чепаченко

I. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

Актуальность темы исследования. Интенсивное развитие инвестиционной активности на рынке недвижимости, обусловленное отсутствием альтернатив в реальной экономике, сопоставимых с недвижимостью по уровню доходности и срокам окупаемости, способствовало увеличению потребности в профессиональном управлении недвижимостью.

Дестабилизация экономических показателей и замедление инвестиционных процессов, ставшие следствием мирового финансового кризиса, негативно отразились на рынке коммерческой недвижимости. Подтверждение тому - снижение платежеспособного спроса на высококлассную коммерческую недвижимость, сокращение объемов ввода в эксплуатацию новых площадей и, как следствие, повышение уровня конкуренции на рынке профессионального управления.

В изменившихся условиях потенциальные потребители услуг управляющих компаний становятся более требовательными к ним. При этом ключевые участники рынка сталкиваются с проблемой стандартизации услуг управления в части оценки его качества и эффективности, что усложняет их взаимодействие, а также значительно затрудняет процесс принятия управленческих решений.

Обострившаяся конкуренция на рынке при недостаточном регулировании на государственном уровне и уровне профессиональных объединений ставит в заведомо проигрышную позицию «отечественные» управляющие компании. Причиной этого является отсутствие опыта в сравнении с зарубежными представителями, проявляющемся в снижении эффективности за счет практики ситуационного управления. В сложившихся условиях рычагом конкурентной борьбы для российских компаний остается неоправданное снижение цен за счет минимизации затрат и необоснованной ориентации на требования собственника, что способствует сокращению срока экономической жизни объекта недвижимости.

Трудности доступа к источникам финансирования, требуют от собственников рационального использования имеющихся ресурсов, что, в свою очередь, побуждает управляющих больше внимания уделять рационализации затрат нежели максимизации прибыли. Все это приводит к необходимости переориентации и модернизации существующих методов управления в соответствии с требованиями рынка.

Таким образом, в современных условиях перед организациями, занимающимися управлением коммерческой недвижимостью, стоит сложная задача – обеспечение положительного изменения уровня доходности объекта недвижимости, находящегося в управлении, при сохранении и развитии его материально-технических свойств в долгосрочной перспективе. Решение данной задачи невозможно без совершенствования существующих методов управления объектами коммерческой недвижимости, адаптации их к

изменившимся условиям рынка, а также модернизации процесса управления.

Все это обуславливает необходимость научно-методического обеспечения процесса управления коммерческой недвижимостью с учетом современных условий рынка коммерческой недвижимости, разработки практических рекомендаций для управляющих компаний.

Степень разработанности проблемы. Проблемам методов и принципов управления объектами недвижимого имущества, анализа рынка недвижимости и инвестирования в недвижимость посвящены исследования зарубежных и отечественных ученых:

- Блока Р., Фишера Д., Херда Б., Асаула А.Н., Балабанова И.Т., Горемыкина В.А., Грабовый П.Г., Кущенко В.В., Максимова С.Н., Озерова Е.С., Смирнова Е.Б., Стерника Г.М., Тарасевича Е.И., Чекалина В.С. и ряда других авторов.

Исследованиям в области управления организацией и оценки эффективности ее деятельности на основе концепции управления стоимостью посвящены труды зарубежных и отечественных ученых:

- Белла Ф., Беннета С., Каплана Р., Коупленда Т., Колера Т, Мартина Д., Маршала А., Норгтона Д., Ольсона Д., Раппапорта А., Эдвардса Э., Байандина Э.П., Волковой О.Н., Иващковой И.В., Криворотова В.В., Мезенцевой О.В., Родионовой И.И. ряда других авторов.

Вместе с тем, несмотря на широкий круг проблем, рассмотренных в экономической литературе, недостаточно разработан ряд вопросов, связанных с использованием концепции управления стоимостью в процессе управления объектами коммерческой недвижимости, отсутствуют работы, посвященные вопросам адаптации принципов концепции к особенностям недвижимого имущества. При этом качество управления коммерческой недвижимостью в период снижения инвестиционной активности напрямую зависит от соответствия используемой модели управления, состоянию экономической среды. Недостаточная научная разработанность данного вопроса определила выбор темы, цели и задачи представленного диссертационного исследования.

Цель и задачи исследования. Целью исследования является развитие теоретической и методической базы управления объектами коммерческой недвижимости на основе модели рационального управления активами, разработка практических рекомендаций по оценке и повышению эффективности управления.

Цель исследования предопределила постановку и решение следующих задач:

- выявить проблемы и направления развития профессионального управления объектами коммерческой недвижимости на примере Санкт-Петербурга;
- исследовать правовые основы профессионального управления коммерческой недвижимостью;

- обосновать необходимость модернизации системы и критериев оценки эффективности управления объектами коммерческой недвижимости на основе модели рационального управления активами;
- проанализировать существующие подходы к управлению объектами коммерческой недвижимости;
- выявить и систематизировать принципы эффективного управления объектами коммерческой недвижимости, ориентированного на приращение стоимости объекта;
- проанализировать существующие модели оценки эффективности управления применительно к коммерческой недвижимости;
- проанализировать существующие модели управления применительно к коммерческой недвижимости;
- разработать алгоритм процесса управления объектами коммерческой недвижимости;
- выявить и систематизировать факторы стоимости при управлении объектами коммерческой недвижимости;
- разработать метод оценки эффективности управления объектом недвижимости с использованием модифицированной модели Ольсона.

Объектом исследования является процесс управления объектами коммерческой недвижимости.

Предметом исследования являются методы управления и показатели эффективности управления объектами коммерческой недвижимости.

Теоретическую и методологическую основу диссертационного исследования составляют фундаментальные положения экономической теории рыночных отношений, теории управления, труды отечественных и зарубежных ученых-экономистов по проблемам эффективности управления, по вопросам развития объектов недвижимости, организационно-экономическому механизму управления.

При проведении диссертационного исследования были использованы диалектический метод познания, системный анализ, структурный и факторный анализ, экономико-статистический метод, логический и сравнительный анализ, метод экономико-математического моделирования. Источниковедческая база исследования представлена законодательными и нормативными документами, в той или иной мере регулирующими отношения в сфере недвижимого имущества в Российской Федерации, данными государственной статистики, аналитическими данными профессиональных участников рынка, разработками и предложениями представителей зарубежной школы управления, а также материалами периодической печати по данной проблематике.

Научная новизна диссертационного исследования состоит в следующем:

1. Уточнена классификация принципов управления объектами коммерческой недвижимости с учетом особенностей модели рационального управления активами, что позволяет усовершенствовать процесс управления

с точки зрения рационального отношения к объекту недвижимости, что будет способствовать продлению срока его экономической жизни, а также повышению эффективности деятельности управляющих организаций.

2. Уточнено понятие «управление коммерческой недвижимостью» в рамках модели рационального управления активами, как непрерывного, целенаправленного процесса взаимодействия субъектов управления, направленного на реализацию комплекса мероприятий по поддержанию и развитию материально-технических, экономико-правовых свойств объекта недвижимости и наиболее эффективному их использованию с целью приращения его стоимости в долгосрочном периоде.

3. Предложена модель рационального управления активами для целей управления объектами коммерческой недвижимости, направленная на совершенствование процесса управления объектами коммерческой недвижимости за счет интеграции модифицированных положений концепции управления стоимостью и существующих моделей управления объектами коммерческой недвижимости, с целью приращения стоимости объекта управления при сохранении и развитии его материально-технических свойств в долгосрочной перспективе, что позволит повысить качество управления в сложных экономических условиях.

4. Предложен алгоритм процесса управления объектами коммерческой недвижимости на основе модели рационального управления активами, характерными свойствами которого является гибкость и низкая капиталоемкость в процессе адаптации к влиянию внешних факторов, что позволяет сократить потери участников рынка недвижимости в период несоответствия возможностей управления влиянию внешних факторов.

5. Обоснованы факторы стоимости при управлении объектами коммерческой недвижимости с учетом особенностей модели рационального управления активами, создающие основу для реализации процесса управления за счет координации его уровней с учетом специфики стратегии управления, что позволит рационализировать затраты на управление.

6. Предложен метод оценки эффективности управления объектами коммерческой недвижимости на основе модифицированной модели Ольсона, позволяющий объяснить изменение стоимости объекта в процессе управления и дающий представление о том, какая часть рыночной стоимости объекта недвижимости выражена его свойствами как актива, а какая – эффектом управления, что, в свою очередь, позволяет потенциальному инвестору оценить степень рискованности вложений в объект недвижимости.

Теоретическая и практическая значимость исследования состоит в том, что сделанные теоретические выводы способствуют повышению эффективности профессионального управления коммерческой недвижимостью, создают предпосылки для рационализации отношений участников рынка недвижимости за счет создания единых критериев эффективности управления объектами коммерческой недвижимости.

Практическая значимость исследования состоит в разработке методических рекомендаций, алгоритмов, показателей, предназначенных для использования управляющими компаниями в процессе управления объектами коммерческой недвижимости с целью повышения доходности объекта и качества управления; собственниками – в целях оценки эффективности деятельности управляющей компании; профессиональными объединениями – в целях разработки и принятия единых стандартов качества управления объектами коммерческой недвижимости.

Кроме того, представленное диссертационное исследование может быть использовано в учебных целях для чтения курсов «Управление недвижимостью», «Экономика недвижимости», «Оценка недвижимого имущества» и др.

Апробация результатов исследования. Основные положения диссертационного исследования представлялись и докладывались в ходе научной и практической деятельности автора, в частности на научно-практических конференциях: V Всероссийская научно-практической конференция 17-18 апреля 2008 г. «Актуальные проблемы управления экономикой региона» (Санкт-Петербург, 2007, 2008 гг.); IX научно-практическая конференция студентов и аспирантов СПбГИЭУ 18-19 апреля 2006 г. «Менеджмент и экономика в творчестве молодых исследователей» (Санкт-Петербург, 2006).

Всего автором опубликовано 10 работ объемом 3,1 печатных листа из них по теме диссертации 7 работ объемом 2,5 печатных листа.

Структура и объем работы. Диссертация изложена на 165 страницах, состоит из введения, трех глав, 9-ти параграфов, заключения, списка использованной литературы - 150 наименований и содержит 11 таблиц, 19 рисунков.

II. ХАРАКТЕРИСТИКА ОСНОВНЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ ИССЛЕДОВАНИЯ

1. Уточнена классификация принципов управления объектами коммерческой недвижимости с учетом особенностей модели рационального управления активами, что позволяет усовершенствовать процесс управления с точки зрения рационального отношения к объекту недвижимости, что будет способствовать продлению срока его экономической жизни, а также повышению эффективности деятельности управляющих организаций.

Управление объектами коммерческой недвижимости на современном этапе развития столкнулось с проблемой недостаточной гибкости и адаптивности (приспособления) процесса управления к изменениям ситуации на рынке коммерческой недвижимости (внешней среды). Решение данной проблемы невозможно без совершенствования теоретической базы управления, в частности, принципов управления.

Современные принципы управления синтезируют в себе объективность экономических законов и закономерностей управления, характерные черты реальной практики управления. В принципах управления находят своё выражение основные требования, предъявляемые к построению процесса управления и методам осуществления функций управления.

В результате анализа современных принципов управления, мы пришли к выводу о том, что построение алгоритма процесса управления объектами коммерческой недвижимости на основе модели рационального управления активами, предполагает реализацию основных и специфических принципов, в качестве последних, мы предлагаем использовать специфические принципы модели рационального управления активами на основе концепции управления стоимостью. Таким образом, принципы управления можно условно разделить на три группы:

- классические принципы управления;
- принципы оценки стоимости объекта недвижимости в процессе управления;
- специфические принципы модели рационального управления активами.

Предложенная нами группа принципов включает в себя:

- принцип сохранения и развития – процесс управления должен быть направлен на улучшение в долгосрочной перспективе экономико-правовых и материально-технических свойств объекта недвижимости, находящегося под управлением. Первая группа свойств подразумевает стимулирование неуклонного роста стоимости объекта управления. Вторая группа свойств предполагает непрерывный контроль, своевременное устранение или компенсацию негативных тенденций состояния объекта недвижимости, находящегося под управлением, а также реализацию работ по его улучшению (развитию).

- Инновационный принцип – формирование конкурентных преимуществ объекта коммерческой недвижимости должно происходить под уравновешенным влиянием внешних и внутренних факторов. Превосходство последних позволяет повысить точность прогнозных значений длительности периода конкурентных преимуществ и обеспечивает дополнительную стабильность сверхприбыли.

- Принцип поддержки уровней управления – стратегические целевые нормативы, формирующие среду для достижения поставленной цели, определяются в рамках программы управления на уровне процесса управления, тактические, отвечающие за координацию направлений деятельности, формируются на уровне направлений деятельности, в свою очередь, оперативные целевые нормативы находятся на уровне видов деятельности. Принцип определяет построение структуры органично дополняющих целевых нормативов, способных консолидировать усилия всех уровней процесса управления с целью приращения стоимости объектов коммерческой недвижимости, находящихся под управлением.

- Принцип детерминированного анализа – анализ управления должен основываться на факторах стоимости объекта недвижимости, находящегося под управлением. Для формирования информативной структуры факторов стоимости, процесс управления должен быть детализирован до центров ответственности, каждый из которых испытывает влияние определенных факторов стоимости и объединяет смежные узкоспециализированные виды деятельности.

- Принцип оперативной корректировки целевых нормативов – ввиду непредсказуемости влияния внешних факторов в современных экономических условиях, гибкость величин целевых нормативов имеет ключевое значение, таким образом, процесс управления должен обеспечивать возможность оперативного согласования тактических и оперативных целевых нормативов.

- Принцип информационной достаточности – с целью принятия взвешенных управленческих решений, все направления и виды деятельности в рамках процесса управления объектами коммерческой недвижимости взаимодействуют с использованием единой системы коммуникаций, обеспечивающей информационную составляющую процесса управления.

- Принцип рационализации форм отчетности – создание системы отчетности центров ответственности с учетом особенностей выбранной модели оценки эффективности управления, обеспечивает объективность и информативность результатов оценки.

- Принцип планирования – система планирования в рамках процесса управления объектами коммерческой недвижимости подразумевает последовательное достижение стратегических целевых нормативов за счет корректировки оперативных целевых нормативов в краткосрочном периоде и тактических в среднесрочной перспективе.

- Принцип обоснованного прогнозирования – подразумевает непрерывное изучение внешних факторов, анализ их влияния на процесс управления, а также прогнозирование их изменения.

- Принцип рациональности – эффективность управления объектом коммерческой недвижимости оценивается по достаточности генерируемого дохода относительно изменения материально-технических свойств объекта недвижимости и связанных с этим рисков.

- Принцип оценки эффективности управления на основе показателя добавленной стоимости – управление объектом коммерческой недвижимости на основе модели рационального управления предполагает оценку эффективности управления с использованием модели оценки, основанной на показателе добавленной стоимости. Связано это, в первую очередь, с тем, что приращение стоимости является основной целью собственника и инвестора, а также создает основу для создания сбалансированной системы поощрения, побуждающей управляющего к

повышению качества управления, что положительно отражается на интересах арендаторов.

Предложенная структура принципов управления объектами коммерческой недвижимости формирует методическую основу реализации модели рационального управления активами.

2. Уточнено понятие «управление коммерческой недвижимостью» в рамках модели рационального управления активами, как непрерывного, целенаправленного процесса взаимодействия субъектов управления, направленного на реализацию комплекса мероприятий по поддержанию и развитию материально-технических, экономико-правовых свойств объекта недвижимости и наиболее эффективному их использованию с целью приращения его стоимости в долгосрочном периоде.

Анализируя существующие на сегодняшний день определения понятия «управление недвижимостью» мы пришли к выводу о том, что ни одно из них не отражает специфики управления объектами коммерческой недвижимости. Более того, современные определения не удовлетворяют требованиям модели рационального управления активами с точки зрения приоритетов и цели управления объектами коммерческой недвижимости, а именно, не ориентирует управляющего на сохранение материально-технических свойств объекта недвижимости, находящегося под управлением, и приращение его стоимости в долгосрочном периоде.

Принимая во внимание вышеуказанные недостатки, мы предлагаем следующее определение понятия «управление коммерческой недвижимостью», отражающее его специфику, а также соответствующее требованиям модели рационального управления активами:

Управление объектами коммерческой недвижимости - непрерывный, целенаправленный процесс взаимодействия субъектов управления, направленный на реализацию комплекса мероприятий по поддержанию и развитию материально-технических, экономико-правовых свойств объекта недвижимости и наиболее эффективному их использованию с целью приращения стоимости объекта недвижимости в долгосрочном периоде.

Целесообразность уточнения данного понятия обусловлена процессами, происходящими на рынке коммерческой недвижимости, а именно, уменьшение инвестиционной привлекательности коммерческой недвижимости. Если в период роста доходности приращение стоимости объекта недвижимости обеспечивалось в большей степени за счет влияния внешних факторов и необоснованной максимизации прибыли в краткосрочном периоде - практики, что в полной мере удовлетворяло интересам собственника и инвестора, то в современных условиях этого недостаточно.

Уточненное нами определение позволит адаптировать приоритеты управления современным требованиям рынка коммерческой недвижимости, а также создаст предпосылки для формирования общепринятых критериев

качества деятельности управляющих организаций и, как следствие, повышения эффективности управления.

3. Предложена модель рационального управления активами для целей управления объектами коммерческой недвижимости, направленная на совершенствование процесса управления объектами коммерческой недвижимости за счет интеграции модифицированных положений концепции управления стоимостью и существующих моделей управления объектами коммерческой недвижимости, с целью приращения стоимости объекта управления при сохранении и развитии его материально-технических свойств в долгосрочной перспективе, что позволит повысить качество управления в сложных экономических условиях.

Реализация всех мероприятий процесса управления объектом недвижимости в рамках управляющей компании не всегда эффективна, а зачастую нереализуема физически и материально. В этой связи, в зависимости от форм реализации аспектов управления недвижимостью в мировой практике разработаны и используются несколько функциональных моделей управления объектами коммерческой недвижимости:

- Facility management – управление средствами (технический менеджмент);
- Property management – управление имуществом (коммерческий менеджмент);
- Asset management – управление активами.

На наш взгляд, интеграция управления активами и управления средствами в рамках единой модели управления приведет к увеличению доходности объекта коммерческой недвижимости и рационализации издержек на его содержание.

В результате вышеназванной интеграции нами предложена модель рационального управления активами (RA management). Особенность модели заключается в расстановке приоритетов управления. На наш взгляд, первостепенное внимание управления должно быть сосредоточено на приращении стоимости объекта в рамках рационального отношения к материально-техническим характеристикам объекта недвижимости, то есть сохранение материально-технических свойств объекта недвижимости, находящегося в управлении, и приращение его стоимости в долгосрочном периоде. Таким образом, в основе модели лежит неразрывная взаимосвязь материально-технических и экономико-правовых свойств объекта коммерческой недвижимости, находящегося в управлении.

Эффективность модели рационального управления активами основана на следующих принципах:

- направленность – подразумевает группировку в рамках модели перечисленных выше видов деятельности по 2-ум основным направлениям:
 - управление средствами;
 - управление активами.

- Правомочность - условия договора на управление должны закреплять права и обязанности управляющего в объеме, достаточном для реализации предложенной модели.

- Единоначалие - согласование и консолидация действий структурных подразделений в рамках модели должно осуществляться на уровне управляющего.

- Интеграция – наиболее эффективное использование модели рационального управления активами подразумевает её внедрение на стадии концепции, конкретизацию и утверждение на стадии бизнес-планирования, оперативную корректировку в процессе реализации на стадии управления и оценку результатов на стадии завершения. То есть, предложенная модель формирует основу управления на всех стадиях цикла управления объектами коммерческой недвижимости.

Обязательными требованиями модели рационального управления являются: дополнительный вид деятельности – инновации, а также наличие системы коммуникаций. Первое обеспечивает преобладающее влияние внутренних факторов на формирование конкурентных преимуществ, второе обеспечивает информационную составляющую процесса управления.

Предложенная модель рационального управления активами направлена на совершенствование процесса управления объектами коммерческой недвижимости с точки зрения соответствия современным требованиям рынка коммерческой недвижимости.

4. Предложен алгоритм процесса управления объектами коммерческой недвижимости на основе модели рационального управления активами, характерными свойствами которого является гибкость и низкая капиталоемкость в процессе адаптации к влиянию внешних факторов, что позволяет сократить потери участников рынка недвижимости в период несоответствия возможностей управления влиянию внешних факторов.

В результате проведенного анализа влияния внешних факторов, мы пришли к выводу о необходимости совершенствования алгоритма процесса управления с использованием системного подхода к управлению с элементами процессного подхода. При этом процесс управления должен иметь возможность быстро реагировать на изменяющиеся требования рынка, обладать достаточной гибкостью и низкой капиталоемкостью при перестройки, то есть, иметь органическую структуру.

Принимая во внимание вышесказанное, а также специфику модели рационального управления активами, мы предлагаем структурировать процесс управления объектом коммерческой недвижимости на основе модели рационального управления активами по 3-ем уровням управления:

- уровень процесса управления - ответственность управляющего;
- уровень направлений деятельности (управление средствами; управление активами) - ответственность менеджеров направлений;

▪ уровень видов деятельности - ответственность специалистов по видам деятельности (оперативные менеджеры).

Алгоритм процесса управления объектом недвижимости в рамках модели рационального управления активами подразумевает распределение видов деятельности по следующим направлениям:

- управление средствами реализует виды деятельности:
 - содержание объекта и обеспечение ресурсами; техническое обслуживание и ремонт - техническая экспертиза объекта; развитие объекта (девелопмент) – технические вопросы, в том числе реализация инноваций; управление локальным центром коммуникаций направления.
 - Управление активами реализует виды деятельности:
- финансовый менеджмент и учет; управление рисками; юридическое обеспечение; брокеридж; обслуживание клиентов; развитие объекта (девелопмент) – экономические вопросы; управление персоналом; инновации (разработка и создание ключевых компетенций); маркетинг; управление локальным центром коммуникаций направления.

В основу реализации предлагаемого алгоритма положен принцип информационной достаточности, подразумевающий обязательное создание единой системы коммуникаций, обеспечивающей информационную составляющую процесса управления и выполняющего функции хранилища данных. В связи с этим, ключевую роль в структуре алгоритма процесса управления недвижимостью с использованием предложенной модели играет именно система коммуникаций, основная задача которой – оперативное и бесперебойное обеспечение процесса управления информацией для реализации функций управления.

Непрерывным условием функционирования системы коммуникаций является взаимодействие всех элементов процесса управления посредством системы коммуникаций, а не в обход её. Только в этом случае будет обеспечена информационная составляющая процесса управления объектами коммерческой недвижимости, что обеспечит эффективность управленческих решений на всех уровнях процесса управления.

Предложенный нами алгоритм процесса управления коммерческой недвижимостью на основе модели рационального управления активами обеспечивает повышение экономической эффективности использования объекта недвижимости, а также позволяет идентифицировать центры ответственности и разработать объективный метод оценки эффективности управления объектами коммерческой недвижимости.

5. Обоснованы факторы стоимости при управлении объектами коммерческой недвижимости с учетом особенностей модели рационального управления активами, создающие основу для реализации процесса управления за счет координации его уровней с учетом специфики стратегии управления, что позволит

рационализировать затраты на управление.

Алгоритм процесса управления объектами коммерческой недвижимости, на основании модели рационального управления активами предусматривает концентрацию внимания на видах деятельности в рамках направлений, каждый из которых сфокусирован на собственных узких задачах с целью приращения стоимости объекта коммерческой недвижимости.

Первый шаг реализации процесса управления объектами коммерческой недвижимости на основании модели состоит в том, что максимизация стоимости объекта управления принимается как стратегическая цель. В процессе достижения поставленной стратегической цели, существенное значение играет правильная идентификация и формализация факторов стоимости.

Фактор стоимости при управлении объектами коммерческой недвижимости — это любая переменная характеристика процесса управления, влияющая на направление и динамику изменения стоимости объекта недвижимости, находящегося под управлением.

Мы предлагаем структурировать факторы стоимости относительно уровня процесса управления объектами коммерческой недвижимостью (рис. 1) следующим образом:

- финансовые факторы – такие как объем продаж, себестоимость, темпы роста основных показателей и т.д., их целесообразно использовать на уровне управляющего и руководителей направлений;
- операционные факторы – специализированные в рамках направлений деятельности и детализированные на уровне видов деятельности показатели, привязывающие деятельность оперативных менеджеров к цели процесса управления объектами коммерческой недвижимости.

Структура факторов стоимости безотносительно стратегии управления необъективна и может привести к выбору ошибочных факторов стоимости.

Предложенный нами алгоритм процесса управления объектом коммерческой недвижимости на основе модели рационального управления активами предусматривает реализацию следующей последовательности действий:

- выработка стратегии;
- определение центров ответственности (ЦО);

ЦО – консолидированные по признаку близости задач виды деятельности, подверженные влиянию смежных факторов стоимости и имеющие общие целевые нормативы в рамках процесса управления объектом недвижимости, направленного на приращение его стоимости.

- определение целевых нормативов;

Целевые нормативы – конкретизированные плановые показатели процесса управления, определяющие направленность деятельности на всех уровнях процесса управления с целью достижения стратегической цели

управления.

- планирование, составление бюджетов;
- организация системы оценки результатов деятельности.

Реализация приведенных действий позволяет скоординировать все уровни процесса управления объектом недвижимости. На наш взгляд, цель управления может быть достигнута в случае согласованности стратегии и целевых нормативов, основанных на факторах стоимости, на всех уровнях процесса управления, и последовательного их достижения. Структура целевых нормативов в рамках модели рационального управления активами представлена на рисунке 1.

Предложенная структура центров ответственности предусматривает корректировку своих количественных и качественных характеристик в зависимости от объема управления. Единственным условием корректировки является сохранение эффективности системы коммуникаций.

6. Предложен метод оценки эффективности управления объектами коммерческой недвижимости на основе модифицированной модели Ольсона, позволяющий объяснить изменение стоимости объекта в процессе управления и дающий представление о том, какая часть рыночной стоимости объекта недвижимости выражена его свойствами как актива, а какая – эффектом управления, что, в свою очередь, позволяет потенциальному инвестору оценить степень рискованности вложений в объект недвижимости.

Ключевую позицию в рамках модели рационального управления активами занимает оценка эффективности управления объектами коммерческой недвижимости.

В основу метода оценки эффективности управления объектом недвижимости, на основе предложенной нами модели, положены важнейшие требования концепции управления стоимостью относительно оценки результатов:

- связь оценки результатов деятельности и центра ответственности;
- при оценке результатов управления следует пользоваться комбинированными финансовыми и нефинансовыми критериями, основанными на факторах стоимости центра ответственности.

В результате проведенного качественного анализа моделей оценки эффективности управления, используемых в рамках концепции управления стоимостью, мы пришли к выводу о построении модели оценки результатов управления объектами коммерческой недвижимости в рамках модели рационального управления активами на основе «гибридной» модели Ольсона - EVO (Edwards-Bell-Ohlson valuation model), доработанной нами с учетом особенностей объекта управления - модифицированная модель Ольсона.

Принципы расчета, применяемые в модели Ольсона, основываются на представлении об «остаточной прибыли» (residual income) – прибыли за

минусом ожидаемого уровня доходности.

Эффективность управления объектами коммерческой недвижимости в рамках модифицированной модели Ольсона мы предлагаем рассматривать как отклонение средневзвешенной рентабельности собственного капитала (объекта управления) от среднерыночного уровня (наличие/отсутствие аномальной прибыли) - эффект управления («гудвилл» управляющей компании).

В свою очередь, для расчета эффекта управления (P_{pm}) мы предлагаем использовать формулу:

$$P_{pm} = \sum_{i=1}^n \frac{E_i}{(1+r_{ei})^i} = \sum_{i=1}^n \frac{(WROE_{t+i} - r_{ei}) \times B_{t+i-1}}{(1+r_{ei})^i}, \quad (1)$$

где B_{t+i-1} – рыночная стоимость объекта управления на начало периода;
 i - период управления;

E_i - ожидаемые значения, основанные на доступной в момент времени t информации, в том числе:

- r_{ei} – требуемая ставка доходности - среднерыночная;
- B_{t+i-1} – рыночная стоимость объекта управления на начало прогнозного периода (периода управления);
- $WROE_{t+i}$ - средневзвешенная рентабельность собственного капитала за период, рассчитывается по формуле:

$$WROE_{t+i} = \frac{ЧП_{t+i}}{\sum C_{t...t+n} \times t_{t...t+n}}, \quad (1.2.)$$

где $ЧП_{t+i}$ - чистая прибыль, приносимая объектами коммерческой недвижимости;

$\sum C_{t...t+n} \times t_{t...t+n}$ - средневзвешенный собственный капитал, задействованный в отчетном периоде.

Использование предложенного нами показателя средневзвешенной рентабельности собственного капитала необходимо для учета влияния доходов от капитальных вложений в течение прогнозного (отчетного) периода на итоговую величину эффекта управления, что особенно важно при управлении объектами коммерческой недвижимости.

Исходя из предположения о существенности влияния эффекта управления на стоимость объекта управления, мы предлагаем рассчитывать рыночную стоимость объекта коммерческой недвижимости как сумму среднерыночной стоимости объекта недвижимости, эффекта управления в

прогнозом периоде и остаточного эффекта управления в постпрогнозом периоде (формула 2).

$$P_{re} = B_{i+T} + \sum_{i=1}^n \frac{(WROE_{i+i} - r_{ei}) \times B_{i+i-1}}{(1+r_e)^i} + \frac{(WROE_{i+T+1} - r_{eT+1}) \times B_{i+T}}{(1+r_{eT+1})^T} \quad (2)$$

В свою очередь, для определения эффекта управления в постпрогнозом периоде мы предлагаем использовать показатель продленной стоимости, рассчитываемый по формуле:

$$P_{ier\ min\ at} = \frac{E_i}{(1+r_{eT+1})^T} = \frac{(WROE_{i+T+1} - r_{eT+1}) \times B_{i+T}}{(1+r_{eT+1})^T}, \quad (2.1.)$$

где $WROE_{i+T+1}$ - средневзвешенная рентабельность собственного капитала на период, следующий за прогнозным;

B_{i+T} - стоимость объекта недвижимости в конце прогнозного периода;

r_{eT} - требуемая ставка доходности на конец прогнозного периода;

r_{eT+1} - требуемая ставка доходности на период, следующий за прогнозным.

Целесообразность использования продленной стоимости объясняется тем, что процент превышения рентабельности объекта коммерческой недвижимости, находящегося в управлении, над ее среднеотраслевым уровнем ($WROE - r$), как величина относительная представляется менее сложным объектом для прогнозирования, чем абсолютная величина денежных потоков, что, в конечном итоге, положительно влияет на точность оценки.

Предложенная нами модифицированная модель Ольсона применительно к управлению объектами коммерческой недвижимости в рамках модели рационального управления активами имеет потенциал практического использования, так как объясняет изменение стоимости объекта управления в процессе управления и может быть использована для разработки стратегии управления коммерческой недвижимостью.

Для потенциального инвестора оценка эффективности управления объектами коммерческой недвижимости с использованием модифицированной модели Ольсона является инструментом, дающим представление о том, какая часть рыночной стоимости объекта управления выражена его свойствами как актива, а какая – эффектом управления («гудвиллом» управляющей компании). Что, в свою очередь, позволяет более точно представлять степень рискованности вложений в тот или иной объект недвижимости.

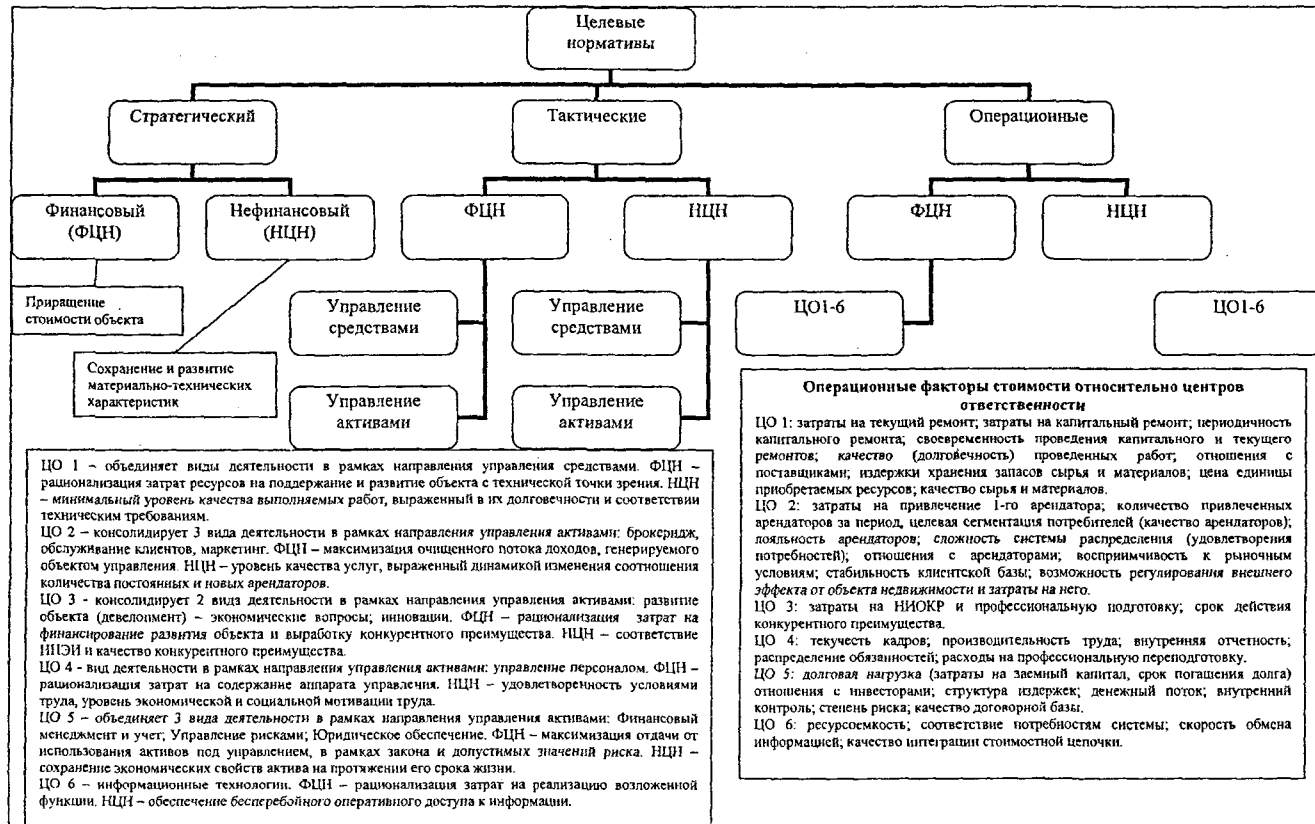


Рис. 1 Структура целевых нормативов и факторов стоимости в рамках модели рационального управления активами

III. СПИСОК ОПУБЛИКОВАННЫХ РАБОТ ПО ТЕМЕ ДИССЕРТАЦИИ

Статьи, опубликованные в рекомендованных ВАК изданиях:

1. *Кусков И.В.* Оценка эффективности управления объектом недвижимости с использованием модели Ольсона // Вестник ИНЖЭКОНа / Сер.: Экономика. Вып.2 (29) – 2009. – С.257-260. – 0,4 п.л.

Статьи, опубликованные в прочих изданиях:

2. *Кусков И.В.* Согласование интересов участников саморегулируемой организации // Менеджмент и экономика в творчестве молодых исследователей. ИЖЭКОН-2006. IX науч.-практ. конф. студ. и асп. СПбГИЭУ 18,19 апр. 2006г.: Тез. докл. / Отв. ред. Б.М. Генкин и др. - СПб.: СПбГИЭУ. - 2006. – С.398. – 0,1 п.л.
3. *Кусков И.В.* Стандартизации услуг управляющих компаний в сфере коммерческой недвижимости // Актуальные проблемы управления экономикой региона: материалы V Всероссийской научно-практической конференции 17-18 апреля 2008 / редкол.: Е.Б. Смирнов (отв. ред.) – СПб: СПбГИЭУ, 2008. – С.196-198. – 0,3 п.л.
4. *Кусков И.В.* Классификация объектов коммерческой недвижимости как фактор, определяющий развитие рынка // Современные проблемы экономики, социологии и права: сб. науч. ст. асп. СПбГИЭУ. Вып. 2 / редкол.: Е.Б. Смирнов (отв. ред.) [и др.]. – СПб: СПбГИЭУ, 2007. – С.382-386. – 0,5 п.л.
5. *Кусков И.В.* Особенности управления коммерческой недвижимостью // Современные проблемы экономики, социологии и права: сб. науч. ст. асп. СПбГИЭУ. Вып. 4 / редкол.: Е.Б. Смирнов (отв. ред.) [и др.]. – СПб: СПбГИЭУ, 2008. – С.275-278. – 0,4 п.л.
6. *Кусков И.В.* Стандартизации услуг управляющих компаний как фактор развития рынка управления коммерческой недвижимостью // Современные проблемы экономики, социологии и права: сб. науч. ст. асп. СПбГИЭУ. Вып. 3 / редкол.: Е.Б. Смирнов (отв. ред.) [и др.]. – СПб: СПбГИЭУ, 2007. – С.183-186. – 0,4 п.л.
7. *Кусков И.В.* Цели и направления деятельности саморегулируемой организации в сфере управления недвижимым имуществом // Современные проблемы экономики, социологии и права: сб. науч. ст. асп. СПбГИЭУ. Вып. 1 / редкол.: Е.Б. Смирнов (отв. ред.) [и др.]. – СПб: СПбГИЭУ, 2007. – С.53-56. – 0,4 п.л.

Подписано в печать 12.05.2008.

Формат 60x84 ¹/₁₆. Печ. л. 1,0. Тираж 100 экз. Заказ 190.

ИздПК СПбГИЭУ. 191002, Санкт-Петербург, ул. Марата, 31