



На правах рукописи

ЗЮЗИНА Наталья Николаевна

**Экономическая оценка эффективности управления
вокзальным комплексом**

Специальность 08.00.05 – экономика и управление народным хозяйством
(экономика, организация и управление предприятиями, отраслями,
комплексами – транспорт, строительство)

АВТОРЕФЕРАТ
диссертации на соискание ученой степени
кандидата экономических наук

17 ДЕК 2009

Москва
2009

Работа выполнена на кафедре «Экономика строительного производства» в государственном образовательном учреждении высшего профессионального образования «Московский государственный университет путей сообщения» (МИИТ)

Научный руководитель: доктор экономических наук, профессор,
Волков Борис Андреевич

Официальные оппоненты:
доктор экономических наук, профессор
Воронин Михаил Иванович
кандидат экономических наук
Онищук Константин Владимирович

Ведущая организация: Московский государственный строительный университет.

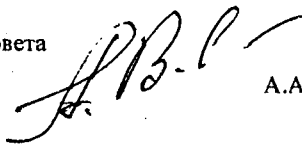
Защита состоится 16 декабря 2009 года в 16 часов на заседании диссертационного совета Д 218.005.12 в Московском государственном университете путей сообщения (МИИТ) по адресу: 127994, Москва, ул. Образцова, дом 9, стр. 9, ауд. 3107.

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке университета.

Отзывы на автореферат в двух экземплярах, заверенные печатью, просим направлять по адресу диссертационного совета.

Автореферат разослан 16 ноября 2009 г.

Ученый секретарь диссертационного совета
доктор экономических наук, профессор



А.А. Вовк

1. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

Актуальность темы исследования. Дальнейшее реформирование железнодорожного транспорта в Российской Федерации, выделение дочерних и зависимых обществ, появление независимых перевозчиков и иных хозяйствующих субъектов, параллельное развитие рынка недвижимости, предоставляющего альтернативные возможности развития бизнеса и направления инвестирования в объекты железнодорожного транспорта, сделали вопросы профессионального управления недвижимостью актуальными для открытого акционерного общества «Российские железные дороги» (ОАО «РЖД»). Это объясняется ростом объемов недвижимого имущества, вовлекаемого в оборот, усложнением структуры прав и интересов в отношении этих объектов, появлением у акционерного общества средств, которые могут быть направлены на развитие и профессиональное управление недвижимостью.

Особенно актуальна данная проблема для объектов недвижимости железнодорожного транспорта, расположенных на территориях с низкими рентабельными характеристиками, обладающими не высокой инвестиционной привлекательностью, что в условиях традиционной системы управления не позволяет этим объектам развиваться.

Различные вопросы экономики и управления недвижимостью рассматривались в трудах многих российских и зарубежных ученых: А. Н. Асаула, И.Т. Балабанова, Б.А.Волкова, В.Г. Галабурды, В.А. Горемыкина, С. В. Грибовского, П. Г. Грабового, А. Г. Грязновой, С. А. Ершовой, Л. М. Каплана, А. Ф. Ключева, С. Н. Максимова, Е.С. Озерова, Н. Ордузя, С.И. Полтавцева, А. М. Платонова, А. С. Роботова, Е. Б. Смирнова, Г. М. Стерника, Е. И. Тарасевича, Н.П. Тершиной, М.А. Федотовой, Дж. Фридмана, Г. Харрисона, А. В. Черняка, Л.В. Шкуриной, Дж. Эккерта, Л. Элвуда, работы которых послужили теоретической основой исследования.

Несмотря на большое число научных работ, многие вопросы остаются недостаточно изученными. Так, например, в отношении железнодорожного транспорта безусловного учета требует необходимость обеспечения собст-

венной деятельности подразделений филиалов ОАО «РЖД», определения оптимального соотношения объемов недвижимости, используемой в производственных и коммерческих целях, источников привлечения средств для развития объекта недвижимости. Введение профессионального управления недвижимостью в системе ОАО «РЖД» отнюдь не является аргументом для увеличения коммерческого использования объектов, необходимости изменения их функционального назначения, осуществления перепланировки, неперемного роста рыночной стоимости и инвестиционной привлекательности. При этом производственные объекты железнодорожного транспорта, в частности – вокзальные комплексы, должны быть использованы по прямому назначению для обеспечения перевозочного процесса, качественного обслуживания пассажиров и грузоотправителей.

Целью диссертационной работы является разработка методических подходов (концепций) по управлению вокзальными комплексами железнодорожного транспорта, учитывающих все их многообразие, как с точки зрения конструктивного строения, архитектурно-планировочных решений, производственно-хозяйственного назначения, так и исходя из особенностей рыночной среды и возможностей эксплуатации как объектов недвижимости.

Для достижения данной цели в диссертации были поставлены и решены следующие **основные задачи**:

- исследование сложившегося положения в области профессионального управления объектами недвижимости;
- обоснование концепций и стратегий управления объектами недвижимости железных дорог, учитывающих ключевые особенности особенности их текущего использования и функционального назначения;
- разработка моделей и критериев оценки эффективности различных концепций управления производственными комплексами железнодорожного транспорта;
- практическая оценка применения предложенных концепций управления вокзальными комплексами на железнодорожном транспорте.

Объектом исследования в диссертации стали экономические отношения, возникающие при введении профессионального управления объектами недвижимости железнодорожного транспорта.

Предметом исследования является процесс управления производственными и имущественными комплексами железнодорожного транспорта, имеющими характеристики объектов недвижимости.

Основными методами исследования явились: системный подход, методы логического анализа, статистические методы, ранжирование, методы структурного анализа, экспертных и балльных оценок, методы оценки эффективности инвестиционных проектов.

Научная новизна диссертационного исследования состоит в разработке и обосновании:

классификации стратегий и концепций управления развитием и функционированием подразделений с учетом особенностей управления недвижимостью в сфере транспорта;

концепций управления недвижимостью железнодорожного транспорта с учетом различных целей собственника объектов;

методических основ оценки эффективности управления производственными объектами с учетом альтернатив использования как объектов недвижимости.

Практическая значимость. Применение предложенного механизма позволит собственнику повысить эффективность управления объектами недвижимости, используемой как для собственных нужд, так и для целей инвестирования и таким образом привлекать дополнительные инвестиции в развитие материально-технической базы железнодорожного транспорта.

Апробация работы. Основные научные результаты докладывались и обсуждались на всероссийских научно-технических конференциях “Проблемы транспорта, промышленности и образования” (Хабаровск, 2008) и “Транспорт, наука, бизнес” (Екатеринбург, 2008), всероссийских научно-практических конференциях “Транспорт-2008” (Ростов-на-Дону, 2008) и ” Транспорт-2009”

(Ростов-на-Дону, 2009), международном семинаре "Проблемы проектирования и строительства железных дорог общего и необщего пользования" (СПб, 2008), всероссийской научно-практической конференции с международным участием "Проблемы и перспективы изысканий, проектирования, строительства и эксплуатации железных дорог" (Иркутск, 2009).

Результаты работы используются в учебном процессе Московского государственного университета путей сообщения

Публикации. По теме исследования опубликовано 5 печатных работ, в том числе две в издании, рекомендованном ВАК.

Диссертационная работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка литературы из 101 наименований и 7 приложений, содержит 27 таблиц и 11 рисунков.

2. ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ

Во введении обоснована актуальность темы диссертационного исследования, определены цель и задачи, раскрыты объект и предмет исследования.

В первой главе "Характеристика сложившегося положения в области управления недвижимостью" определено понятие "управление недвижимостью", выполнен анализ используемых концепций (моделей) и стратегий управления недвижимостью, методик оценки эффективности управления.

Под управлением недвижимостью предложено понимать целенаправленное воздействие на объект недвижимого имущества по планированию, организации, координации, учету и контролю работ по его содержанию и развитию, активизации деятельности исполнителей для наиболее эффективного использования объекта в интересах его собственников. Анализ сложившегося положения в сфере управления недвижимостью показал, что оно осуществляется в трех формах: развитие объекта, эксплуатация объектов и финансовое управление (рис. 1), каждую из которых можно реализовать как при разной специализации выполняемых функций, так и при различных формах организации.

По специализации выполняемых функций выделяются следующие виды процессов управления:

1. Управление проектом строительства (реконструкции) объекта недвижимости (Building management - BM);
2. Комплексная эксплуатация объектов недвижимости (Facility management - FM);
3. Комплексное управление функционирующим объектом недвижимости (Property management - PM);
4. Управление активами или управление инвестиционным портфелем недвижимости (Asset management - AM).

При этом управление недвижимостью можно осуществлять собственными силами собственника (внутреннее управление), с привлечением специализированной организации или отдельного специалиста-управленца, либо делегировать им только часть функций по управлению объектом, а оставшиеся виды работ и услуг осуществлять самостоятельно.

В качестве целей доверительного управления (ДУ) могут быть названы: наполнение доходной части бюджета или сокращение его расходной части; сохранение и преумножение имущества; поддержание и развитие инженерной инфраструктуры (инженерного оборудования объекта); привлечение дополнительных бюджетных и внебюджетных инвестиций; реализация мероприятий по охране окружающей среды; снижение эксплуатационных издержек, связанных с объектом управления; увеличение чистого операционного дохода от недвижимости.

Автором разработана классификация подходов к оценке риска различными участниками рынка недвижимости. Отмечено, что в современных условиях анализ рисков приобрел в управлении недвижимостью актуальность по нескольким причинам, одной из которых являются различия в оценке данного явления со стороны различных участников рынка недвижимости: собственников (пользователей для собственных нужд), инвесторов, арендаторов, девелоперов, профессиональных (доверительных) управляющих.



Рис. 1 Классификация процессов управления недвижимостью

При этом каждую группу участников рынка недвижимости можно классифицировать по склонности к принятию рискованных решений: консервативные, средние и авантюрные. Консервативные участники рынка склонны преувеличивать величину риска, а авантюрные, наоборот, - преуменьшать её.

Участники рынка	Собственники	Инвесторы	Девелоперы	Управляющие	Арендаторы					
Консервативные	Зона оценки риска как высокого									
Средние (типичные)						Зона оценки риска как типичного				
Авантюрные						Зона оценки риска как низкого				

Рис. 2 Матрица оценки риска участниками рынка недвижимости

Используя приведенную классификацию, предложена матрица рисков участников рынка недвижимости (рис. 2). При этом, в расчетах по оценке

эффективности стратегии управления недвижимым имуществом, следует исходить из наиболее типичного риска для какой-либо группы участников рынка.

Исходя из рис. 2 видно, что наиболее реалистично оценивают риск девелоперы и профессиональные управляющие недвижимостью, при условии, что они обладают средним восприятием действительности.

Сделан вывод, что целесообразность введения профессионального управления определяется двумя главными факторами – возникающими рисками и выгодами с позиций выгодоприобретателей

Предложена классификация стратегий и концепций управления недвижимостью. В работе отмечено, что в настоящее время существует некоторое смешение понятий “стратегия управления” и “концепция управления” недвижимостью.

Концепция определяет основную идею, цель управления объектом. Стратегия - средство достижения этих целей, формализованное в виде единого набора планов и действий. Выявлены три “чистых” типа стратегии, которым поставлены в соответствие способы достижения экономических целей собственника (табл. 1). Отмечено, что главным критерием реализации стратегии собственника недвижимости считается реализация поставленной цели - сформулированной концепции управления объектом. Количественными показателями реализации поставленной цели могут служить ряд показателей, отличающиеся для различных участников рынка (табл. 2).

Во второй главе “Методические основы управления железнодорожными вокзальными комплексами” разработаны типы концепций управления на основе различных целей собственника объектов и методические основы оценки эффективности концепции управления вокзальным комплексом.

Целями собственника объекта может быть: использование для обеспечения собственной деятельности, сдача в аренду, отчуждение. Такие же цели могут быть у инвесторов, если концепцией управления предусматривается их участие в дальнейшей судьбе недвижимости (рис. 3).

Таблица 1

Стратегии, цели и способы их достижения для собственника объекта

№ п/п	Наименование стратегии	Экономические цели	Способ реализации
1	Строительство объекта с целью последующей его продажи.	Максимизация стоимости объекта.	Максимизация (оптимизация) разности между рыночной ценой продажи и инвестициями.
2	Строительство объекта для собственных нужд.	Максимизация стоимости объекта.	Минимизация (оптимизация) эксплуатационных расходов – для существующего объекта, не подлежащего капитальному ремонту или реконструкции; Оптимизация показателя “Инвестиции в объект ÷ годовые эксплуатационные затраты (цена/качество)” - для объекта либо нового строительства, либо для реконструируемого объекта.
3	Строительство объекта для последующей сдачи в аренду.	Максимизация чистого дохода.	Максимизация (оптимизация) разности между рыночной арендной платой и эксплуатационными затратами, относящимися к компетенции собственника объекта.

Если собственник и инвестор объекта планируют использовать объект для обеспечения собственной деятельности, их выгодой будет являться экономичность содержания объекта при безусловном обеспечении безопасности находящихся в нем людей и имущества. Как вариант здесь может рассматриваться консервация объекта, при которой эксплуатационные расходы полностью не ликвидируются и сохраняются в минимально необходимом объеме. В случае дальнейшего использования объекта в качестве доходной недвижимости, следует учитывать требование достижения максимально возможной

степени конкурентоспособности объекта, обеспечивающей наибольшую долговременность его присутствия на рынке при максимизации выгоды собственника (инвестора).

Таблица 2

Показатели реализуемости концепций управления недвижимостью

№ п/п	Субъект управления	Цель участника рынка	Характеристика цели	Показатели финансовой реализуемости
1	Стратегический собственник	Обеспечение собственной деятельности	Максимальная прибыльность собственного бизнеса путем поддержания затрат на эксплуатацию недвижимости на приемлемом уровне, установленном требованиями бюджета.	1. Минимум простых эксплуатационных затрат; 2. Минимум дисконтированных эксплуатационных затрат.
2	Пользователь (арендатор)	Обеспечение собственной деятельности	Максимальная прибыльность собственного бизнеса путем не превышения максимально допустимого уровня арендной платы.	1. Арендная ставка за единицу площади в год; 2. Арендная плата в процентах от оборота (годового дохода).
3	Инвестор	Обеспечение доходности инвестиций в недвижимость	Минимально приемлемое соотношение величины инвестиций и цены продажи или сдачи в аренду, с учетом эксплуатационных расходов и цены перепродажи объекта в конце расчетного периода	1. ЧДД (NPV); 2. ВНД (IRR); 3. Период окупаемости (PP); 4. Потребность в финансировании
4	Девелопер	Обеспечение доходности инвестиций в недвижимость и доходности эксплуатации объекта	То же, что и у инвестора, но при: 1. Необходимости управления эксплуатационными рисками; 2. Большей неопределенности из-за увеличения продолжительности прогнозного периода; 3. Риска управления инвестиционными фазами (возможно - неоднократно) в ходе управления недвижимостью	1. ЧДД (NPV); 2. ВНД (IRR); 3. Период окупаемости (PP); 4. Потребность в финансировании

При этом под выгодой собственника (инвестора) понимается либо максимизация арендной платы (собственник или инвестор-рантье), либо максимизация прибыли (собственник или инвестор-девелопер), либо максимизация рыночной стоимости объекта (стратегический собственник или инвестор). В последних двух случаях собственник объекта рассматривает варианты его отчуждения. Возможными вариантами при этом могут быть продажа объекта, внесение его в уставный капитал создаваемого предприятия, мена.

Анализ опыта функционирования рынка недвижимости и услуг по управлению позволил предложить классификацию возможных концепций управления объектами недвижимости: концепции управления, направленные на решение производственных задач собственника, концепции управления, направленные на достижение коммерческих целей использования недвижимости и комбинированные (промежуточные) концепции.

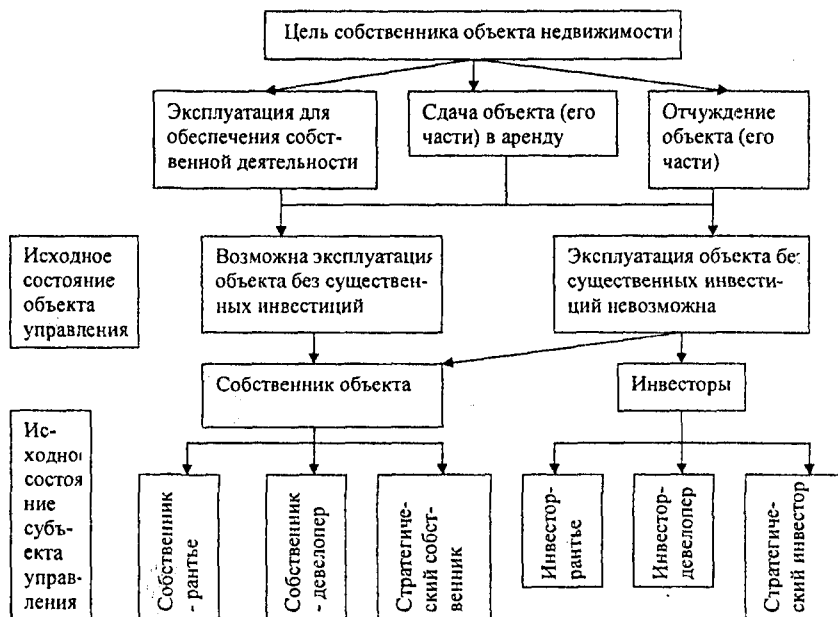


Рис. 3 Цели концепции управления недвижимостью

К концепциям управления, направленным на решение производственных задач собственника можно отнести:

1. **Концепцию совершенствования производства**, в соответствии с которой целью управления недвижимостью является наиболее эффективное обеспечение деятельности подразделений зданиями, сооружениями и земельными участками.

2. **Концепция совершенствования услуги**, которая в качестве главной цели считает необходимость использования недвижимости в целях со-

вершенствования потребительских свойств и характеристик услуги, реализуемой на рынке.

К концепциям управления, направленным на достижение коммерческих целей можно отнести:

1. **Концепцию диверсификации**, в соответствии с которой деятельность подразделений подвергается реорганизации, в ходе которой высвобождаются объекты недвижимости, функциональное назначение которых должно быть изменено и они должны быть превращены в объекты коммерческой недвижимости.

2. **Концепция интенсификации коммерческих усилий**, согласно которой, объем недвижимости, используемой в производственных целях должен быть минимизирован и основные усилия направлены на повышение коммерческой отдачи от зданий, сооружений и земельных участков. При этом, обеспечение объема и безопасности основных – перевозочных, услуг принимается как безусловное, ограничивающее условие.

К комбинированным (промежуточным) концепциям можно отнести различные модификации концепции сохранения капитала, согласно которой прибыль признается только при условии сохранения первоначального капитала. Дальнейшие пункты концепции управления определяются исходными состояниями объекта и субъекта управления. Отмечено, что общими требованиями, предъявляемыми к концепции управления, должны быть: конкретность целей; их контролируемость; достижимость целей.

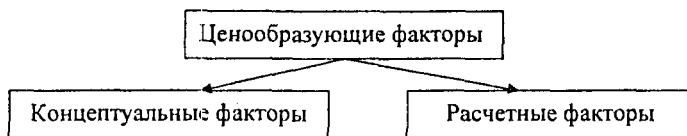


Рис. 4 Ценообразующие факторы разработки и оценки концепции управления недвижимостью

Показатели, от которых зависит оценка эффективности концепции управления недвижимостью отнесены к ценообразующим факторам, среди которых можно выделить концептуальные и расчетные (рис. 4).

Под концептуальными факторами будем пониматься такие, которые являются основополагающими, влияющими на характер использования объекта, его функциональное назначение. К концептуальным факторам можно отнести: характер объекта сделки, планы технического развития собственника (владельца) недвижимости, сложившуюся рыночную ситуацию на дату разработки концепции управления объектом и тенденции её изменения в перспективе, и ряд других.

К расчетным ценообразующим факторам отнесены те из них, которые непосредственно используются в расчетах показателей эффективности концепции управления. Их величина определяется либо по данным рынка недвижимости, отражающим так называемые типичные рыночные условия, либо на основании заключенных на момент разработки концепции управления договоров и действующих нормативных документов.

К расчетным факторам можно отнести: типичные условия договоров по распределению платежей между участниками заключаемого (планируемого) соглашения по управлению недвижимостью, действующий на данной территории режим налогообложения и др.

В диссертационной работе разработаны основные положения по оценке каждого ценообразующего фактора.

Целесообразность использования **концепции совершенствования производства** может обосновываться следующими соображениями:

1. Невозможностью сокращения занимаемых собственником площадей и передислокации собственных служб в иные строения (помещения) по соображениям либо технологического порядка, либо в связи с капиталоемкостью данных мероприятий.

Расчеты здесь осуществляются по следующим формулам:

$$\mathcal{E}_{н\bar{c}} = \frac{NOI_m}{E} - K - \mathcal{Z}_{н\bar{c}} - KI, \quad (1)$$

$$\mathcal{E}_{н\bar{c}} = \sum_m NOI_m \times \alpha_m (E) - K - \mathcal{Z}_{н\bar{c}} - KI, \quad (2)$$

где $\mathcal{E}_{\text{пб}}$ – экономический эффект от перебазирования подразделений собственника в иные здания (помещения), руб.

NOI (net operating income) – чистый операционный доход, руб./год;

m – порядковый номер шага расчета;

E – норма дисконта, определяемая на основании рыночных данных;

K – величина капитальных вложений, связанных с подготовкой иных помещений для перебазирования подразделений из оцениваемой недвижимости, руб.

В случае, если планируется осуществление капитальных вложений очередями – в случае многоэтапного перебазирования подразделений собственника объекта, величины K_m умножаются на $\alpha_m(E)$ - дисконтируются;

$Z_{\text{пб}}$ – затраты на перебазирование подразделений, руб.

При реализации варианта многоэтапного перебазирования подразделений собственника объекта, по-этапные величины $Z_{\text{пб}}$ также дисконтируются;

КИ – косвенные издержки собственника, связанные с перебазированием, руб.

$\alpha_m(E)$ – коэффициент дисконтирования.

2. Потребностью в новых помещениях в связи с передислоцированием в данную недвижимость иных служб железной дороги или созданием новых подразделений и производств. Здесь могут быть рассмотрены следующие варианты концепции управления недвижимостью:

- Аренда других помещений для передислоцирования иных или вновь создаваемых служб и производств железной дороги;
- Покупка нового объекта недвижимости;
- Строительство нового объекта недвижимости.

В первом случае эффективность прекращения арендных договоров и выселения арендаторов определяется как разность в арендной плате, которую нужно будет заплатить за аренду иных помещений и поступающей платы от существующих в здании вокзала арендаторов с учетом затрат на перебазирование и ремонт (реконструкцию) освобожденных арендаторами помещений под нужды перебазируемых на их место подразделений собственника:

$$\mathcal{E}_{\text{пб}} = A_{\text{ин}} - A_{\text{существ}} - Z_{\text{пб}} \times F_0 \pm \mathcal{E}_{\text{дис}}, \quad (3)$$

где \mathcal{E}_{nb} – эффект от перебазирувания в данную недвижимость иных служб железной дороги, руб./год;

$A_{ин}$ – годовая арендная плата, которую необходимо было бы заплатить за аренду иных объектов, для размещения тех подразделений, которые предполагается перебазировать в данный объект на место высеяемых арендаторов, руб./год.

$Z_{доп}$ – дополнительные затраты собственника объекта, связанные с расторжением договоров аренды с арендаторами, руб.

F_6 – множитель шестой функции сложных процентов (PMT/PV), позволяющий определить одну годовую часть от текущей стоимости дополнительных затрат на перебазирование подразделений, 1/год.

$\mathcal{E}_{доп}$ – дополнительный эффект, связанный с объектом недвижимости, из которого на новое место перебазируются иные подразделения собственника объект оценки.

Во втором случае – при покупке нового объекта, эффективность предполагаемого варианта концепции управления недвижимостью, расчеты ведутся следующим образом:

$$\mathcal{E}_{nb} = (C_{рын} + Z_{nb} + C_{рем}) \times F_6 - A_{контр} \pm \mathcal{E}_{доп} \quad (4)$$

где $C_{рын}$ – стоимость покупки объекта (рыночная стоимость), определяемая как наиболее вероятная цена покупки объекта на открытом конкурентном рынке, руб.

$C_{рем}$ – сметная стоимость ремонта (реконструкции) приобретенного объекта для нужд перебазируемых подразделений, руб.

В третьем случае – при строительстве нового объекта недвижимости его ремонт учитывать нет необходимости и рассматриваться должен только ремонт помещений в объекте оценки после выезда арендаторов:

$$\mathcal{E}_{nb} = (C_{стр} + Z_{nb} + Z_{рем.ос}) \times F_6 - A_{контр} \pm \mathcal{E}_{доп} \quad (5)$$

где $Z_{рем.ос}$ – затраты на ремонт освобождаемых арендаторами помещений в объекте оценки под нужды перебазируемых подразделений, руб.

Целесообразность использования концепции совершенствования услуги обосновывается с учетом потребностей той целевой группы, на которую

она рассчитана: пассажиров и грузоотправителей (клиентов); собственных подразделений; арендаторов недвижимости.

В первом случае выдвигается базовое предположение, что для пассажиров и грузоотправителей может быть предложен некоторый перечень новых услуг или осуществлено совершенствование существующих услуг. При этом величина чистой прибыли должна быть больше, чем чистая рыночная арендная плата от данной недвижимости:

$$\mathcal{E}_{cm} = ДП_{cm} - C_{cmp} + КИ \times E - NOI, \text{ при } ЧП > NOI \quad (6)$$

где $ДП_{ст}$ – величина денежного потока от мероприятий по совершенствованию услуги, руб./год;

$$ДП_{cm} = ЧП + A_w, \quad (6.1)$$

A_w – величина годовой амортизации создаваемых новых основных фондов, руб./год;

$ЧП$ – величина чистой прибыли от реализации новых услуг или совершенствования существующих услуг, руб./год;

NOI – величина теряемой чистой арендной платы из-за прекращения договоров аренды, руб./год.

В случае если концепция управления недвижимостью ориентирована на целевую группу, состоящую из собственных подразделений, то эффект должен определяться из номенклатуры конкретных мероприятий: улучшения условий труда и техники безопасности.

В третьем случае реализация концепции совершенствования товара (услуги) может ориентироваться на арендаторов недвижимости и эффект будет заключаться в увеличении годового чистого дохода от арендной платы:

$$\mathcal{E}_{cm} = \Delta NOI - K \times F_s, \quad (7)$$

где ΔNOI – прирост чистой годовой арендной платы в результате инвестиций в улучшение рентных характеристик недвижимости, руб./год.

Целесообразность использования концепции диверсификации, ориентированной на превращение объектов, ранее использовавшихся подразделениями железной дороги для собственных нужд, в коммерческую недвижимость, должна обосновываться сокращением (высвобождением) требуемых для организации производственного процесса объектов и предоставляемыми

рынком недвижимости возможностями по ее сдаче в аренду или внесения в уставный капитал вновь создаваемых обществ или товариществ.

В отличие от концепций совершенствования производства и совершенствования товара здесь не рассматривается необходимость перебазирования подразделений железной дороги. Концепция диверсификации исходит из базового положения о ликвидации некоторых подразделений или существенного сокращения масштабов их деятельности.

Эффективность концепции диверсификации путем последующей сдачи в аренду освобожденных объектов определяется как

$$\mathcal{E}_{\text{от}} = NOI - (K + P_{\text{ифн}} + P_{\text{ликв}}) \times F_6, \quad (8)$$

где $\mathcal{E}_{\text{да}}$ – эффект от применения концепции диверсификации путем сдачи высвобождаемых площадей (объектов) в аренду, руб./год;

$P_{\text{ифн}}$ – расходы на изменение функционального назначения, руб.;

$P_{\text{ликв}}$ – расходы на ликвидацию подразделений или сокращение масштабов их деятельности, руб.

Другой способ диверсификации - внесение в уставный капитал создаваемого юридического лица, дальнейших действий по эксплуатации недвижимости не предполагает и эффективность определяется как

$$\mathcal{E}_{\text{вк}} = \frac{D_{\text{факт}} + \mathcal{E}_{\text{косв}} - P_{\text{упр}}}{E} - Z_{\text{рег}}, \quad (9)$$

где $D_{\text{факт}}$ – годовая величина фактически перечисленных дивидендов (доли прибыли), руб./год;

$\mathcal{E}_{\text{косв}}$ – величина косвенного эффекта от деятельности созданного юридического лица, руб./год.

$P_{\text{упр}}$ – величина управленческих расходов железной дороги (ее подразделения), связанных с обеспечением взаимодействия с юридическим лицом, руб./год.

Основной задачей здесь является обеспечение соотношения:

$$D_{\text{факт}} \geq D_{\text{план}}, \quad (10)$$

где $D_{\text{план}}$ – плановая величина дивидендов (доли прибыли), руб./год.

$Z_{\text{рег}}$ – затраты на регистрацию объекта недвижимости и проведения сделки внесения в уставный капитал, руб.

Обоснование эффективности принятия в качестве базовой **концепции интенсификации коммерческих усилий**, должно исходить из целесообразности сохранения достигнутого уровня организации производства и необходимости увеличения объема доходов от прочих работ и услуг:

$$\Delta_{\text{выу}} = NOI - (C_{\text{усл}} + P_{\text{упр}}) \geq 0, \quad (11)$$

где $C_{\text{усл}}$ -- годовая стоимость работ и услуг, переданных на аутсорсинг, руб./год;

$P_{\text{упр}}$ – расходы собственника помещений на управление сданной в аренду недвижимости, руб./год.

Эффективность управления вокзальным комплексом на основе **концепции сохранения капитала** определяется в рамках стратегии бюджетирования. Здесь возможны два варианта определения доходной части процесса эксплуатации недвижимости, используемой при подобном планировании:

1. Доходная часть от недвижимости формируется за счет поступления арендной платы.

2. Доходная часть от недвижимости формируется за счет выручки от реализации подразделениями железной дороги основных видов деятельности.

В третьей главе “Разработка концепции управления объектом недвижимости на примере железнодорожного вокзала” выполнен расчет эффективности каждой из рекомендованных стратегий на примере одного из вокзалов Октябрьской железной дороги – филиала ОАО “РЖД”, приведены расчеты по определению годового ремонтного фонда, разработан пример классификации объектов недвижимости по степени изношенности и расчет распределения ремонтного фонда между отдельными объектами.

При оценке эффективности реализации концепции совершенствования производства было признано, что имеется возможность высвобождения в целях дальнейшей сдачи в аренду около 50 кв. м и повышения арендной платы на 15%-20%, что позволит увеличить потенциальный валовой доход до 4,1 млн. руб./год (на 40-60%). Для оценки величины коэффициента капитализации использовался метод суммирования, с последующим применением мето-

да экспертных оценок в целях определения надежности полученного результата. Рекапитализация учитывалась по безрисковой ставке методом Инвуда. Был выполнен учет вероятного увеличения стоимости актива и арендных ставок.

При оценке целесообразности использования в качестве базовой концепции совершенствования услуг, в качестве целевых групп рассмотрены:

- пассажиры и грузоотправители;
- собственные подразделения;
- арендаторы недвижимости.

Целесообразность использования концепции диверсификации рассмотрена в двух вариантах:

1. Максимально возможное освобождение помещений вокзала от собственных подразделений железной дороги в связи с централизацией ряда функций и ликвидации некоторых подразделений или существенного сокращения масштабов их деятельности, что вызовет появление излишних площадей, которые можно будет сдать в аренду. При этом, не рассматривается необходимость перебазирования подразделений железной дороги в иные помещения.

2. Внесение прав пользования зданием вокзала в уставный капитал вновь создаваемого дочернего общества, специализирующегося на управлении недвижимостью.

Эффективность концепции интенсификации коммерческих усилий рассмотрена исходя из положений разработанного бизнес-плана о выделении части подразделений, занимающих здание вокзала в дочерние и зависимые общества, либо о передаче части выполняемых ими услуг на аутсорсинг.

В первом случае возможны два варианта:

1. Создаваемые дочерние и (или) зависимые общества останутся на тех же площадях, которые ранее занимали вошедшие в их состав подразделения;

2. Площади, занимавшиеся ранее вошедшими в состав созданных дочерних и (или) зависимых обществ подразделениями, будут освобождены и сданы в аренду железной дорогой на рыночных условиях.

При оценке эффективности концепции сохранения капитала определено, что возможны два источника финансирования эксплуатации недвижимости: за счет поступления арендной платы и за счет выручки от основной деятельности. В результате были получены следующие показатели эффективности рассмотренных концепций управления вокзальным комплексом:

Оценка эффективности использования в качестве базовой концепции интенсификации коммерческих усилий

Табл. 3

№ п/п	Наименование концепций управления недвижимостью и их вариантов	Эффект, руб./год
1.	Концепция совершенствования производства	1304,0
2.	Концепция совершенствования услуг:	
2.1.	- Для целевой группы "Грузоотправители"	-1387,0
2.2.	- Для целевой группы "Собственные подразделения"	0
2.3.	- Для целевой группы "Арендаторы"	113,0
3.	Концепция диверсификации:	
3.1.	При освобождении части площадей:	
3.1.1	- если улучшения объекта не проводятся	2588,5
3.1.2	- если предварительно проводятся улучшения объекта	3054,8
3.2.	Внесение прав пользования зданием вокзала в уставный капитал создаваемого дочернего общества	0
4.	Концепция интенсификации коммерческих усилий:	
4.1.	Создание дочерних и (или) зависимых обществ:	
4.1.1	- Создаваемые общества останутся на тех же площадях, которые они занимали ранее	0
4.1.2	Площади, занимавшиеся ими ранее, будут освобождены и сданы в аренду на рыночных условиях:	
	- в случае выполнения "обычного" косметического ремонта	249,0
	- в случае выполнения улучшенного косметического ремонта	275,0
4.2.	Высвобождение площадей в результате аутсорсинга	0
5.	Концепция сохранения капитала ($NOI \geq OP$)	1537,7 > 718,3

Таким образом, наиболее эффективным является вариант № 3.1.2, предложенный в рамках реализации концепции диверсификации.

Основные выводы

1. Выполненный комплексный анализ функционирования рынка недвижимости показывает необходимость профессионального управления объектами и производственными комплексами железнодорожного транспорта на основе альтернативного подхода.

2. Установлено, что из-за различий в функциональных и технологических характеристиках объектов, находящихся в распоряжении подразделений железных дорог, целесообразно использовать различные концепции управления недвижимостью, соотносясь с планами менеджмента ОАО «РЖД» и с учетом особенностей рыночного окружения.

3. Предложена классификация ценообразующих факторов, учитываемых при оценке эффективности концепций управления структурными подразделениями железнодорожного транспорта.

4. Установлено, что предлагаемые концепции управления недвижимостью железных дорог могут реализовываться в различных модификациях, учитывающих особенности того или иного объекта и планы менеджмента компании. При этом не все объекты следует классифицировать как коммерческую недвижимость.

5. Предложена модифицированная методика оценки эффективности управления вокзальным комплексом как структурным элементом транспортного комплекса и объектом недвижимости.

6. Обоснована целесообразность применения концепций управления недвижимостью в рамках системы бюджетирования деятельности ОАО «РЖД».

7. Предложения автора диссертационного исследования подтверждены практическими расчетами, выполненными на примере здания железнодорожного вокзала.

По теме диссертации опубликованы следующие работы:

1. Зюзина Н.Н. Маркетинг рынка при разработке концепции управления недвижимостью и реализации проекта. Труды Всероссийской науч.-техн.

конф. “Научно-технические проблемы транспорта, промышленности и образования”, т. 2. – Хабаровск, 2008. – с. 28-31.

2. Свинцов Е.С., Зюзина Н.Н. Риски в управлении недвижимостью. Известия Петербургского университета путей сообщения. – СПб.: Петербургский гос. ун-т путей сообщения, 2009. – Вып. 1(18).- с. 135-140.

3. Зюзина Н.Н. Современные подходы к управлению объектами недвижимости. Путь и путевое хозяйство, 2009, № 8, с. 24-26.

4. Зюзина Н.Н. Влияние строительства путей на стоимость земельных участков. Путь и путевое хозяйство, 2009, № 9, с. 23-24.

5. Зюзина Н.Н., Свинцов Е.С. Разработка концепций управления недвижимостью// Труды Всероссийской науч.-прак. конф. с международным участием “Проблемы и перспективы изысканий, проектирования, строительства и эксплуатации железных дорог”, -Иркутск, ИрГУПС, 2009.–т.1,с.193-196.

29

ЗЮЗИНА Наталья Николаевна

Экономическая оценка эффективности управления вокзальным комплексом

Специальность 08.00.05 – экономика и управление народным хозяйством
(экономика, организация и управление предприятиями, отраслями,
комплексными – транспорт, строительство)

АВТОРЕФЕРАТ

диссертации на соискание ученой степени
кандидата экономических наук

Подписано в печать **11.11.09.**
Печать офсетная. Бумага для множит. апп.
Тираж 80 экз. Заказ **692**

Усл.печ.л-1,5
Формат 60x84/16

Типография МИИТ, 127994, Москва, ул. Образцова, д. 9, стр. 9