

**Доверительное управление коммерческой  
недвижимостью: экономическая сущность, преимущества,  
перспективы развития**

**Бакунович Н.И.**

**Государственный институт управления и социальных  
технологий БГУ, Минск**

Эксперты, работающие на рынке коммерческой недвижимости Республики Беларусь отмечают, что завершается фаза его медленного развития и начинается фаза ускоренного.<sup>1</sup> Какие сегменты будут развиваться быстрее покажет время, однако сам факт расширения этого рынка не подлежит сомнению. Возведенные и строящиеся офисные и торговые центры, в том числе и государственные (например, торговый центр "Столица"), свидетельствуют о том, что есть неудовлетворенный спрос на подобные проекты, несмотря на существующие проблемы частного бизнеса и пессимистические оценки степени его развития. О той же тенденции говорит и факт отсутствия пустых площадей в недавно построенных объектах, а также рост интереса арендаторов к более крупным по площади помещениям.

Растущий рынок требует развития обслуживающих институтов, в частности, института доверительного управления коммерческой недвижимостью. Между тем, в некоторых странах с развитой экономикой подобные институты существуют не первое столетие.

Наибольшим опытом в данной области обладает Великобритания. Еще в семнадцатом столетии там существовала профессия сейвера.<sup>2</sup> Это профессия, не ограниченная знаниями в области строительства или, например, земли, а охватывающая очень широкий диапазон знаний в различных аспектах управления недвижимостью, в том числе как производить сделки, эксплуатировать и получать наибольший доход от недвижимости и т.п. Эффективное использования недвижимости имело важное значение не только для индивидуальных предприятий в рамках классического представления недвижимости как фактора производства, но также и для собственников с целью управления

недвижимостью. Сегодня в Великобритании более 70.000 сертифицированных серверов. Огромный опыт в сфере управления недвижимостью накоплен также во Франции, Ирландии, Германии, Финляндии.

В мире управление недвижимостью — давно не роскошь, а такая же неотъемлемая и повседневная услуга, как консалтинг и проектирование или, например, проведение рекламной кампании, однако белорусскому рынку еще только предстоит ее освоить. В соответствии с Гражданским кодексом Республики Беларусь от 07.12.1998 № 218-З (далее – ГК) под доверительным управлением понимается договор, по которому одна сторона (учредитель управления) передает другой стороне (доверительному управляющему) на определенный срок имущество в управление, а другая сторона обязуется осуществлять управление этим имуществом в интересах учредителя управления или указанного им лица (выгодоприобретателя). В современном понимании смысл управления недвижимостью - в наилучшем использовании объектов недвижимости и максимизации их доходности.<sup>3</sup>

По договору управления имуществом одна сторона (собственник) передает другой стороне (управляющему) на определенный срок имущество в управление, а другая сторона за вознаграждение обязуется осуществлять управление этим имуществом в интересах собственника.

Чаще всего целью передачи объекта в управление является последующая его сдача в аренду третьим лицам от имени управляющего и передача собственнику дохода в форме полученной от арендаторов арендной платы. Собственник может заключить с управляющим дополнительные соглашения: о проведении улучшений объекта (ремонт, установка дополнительных телефонов и др.), о техническом обслуживании объекта и т.п.

В чем будет выражаться выгода от использования объекта недвижимости, определяет собственник, а задачей управляющего являются поиск и оптимизация всех ресурсов объекта и построение схемы их использования с максимальной отдачей. Управляющая компания может оказывать полный комплекс услуг, включая привлечение инвестиций в ремонт и реконструкцию, техническую эксплуатацию, минимизацию

налогообложения, сокращение расходов по содержанию здания, привлечение арендаторов и контроль за платежами, систему учета и отчетности, а может осуществлять частичное управление недвижимостью, обеспечивающее увеличение доходности только выделенной части помещений объекта недвижимости.<sup>4</sup>

В чем заключаются преимущества привлечения специализированной компании для управления коммерческой недвижимостью? Одной из существенных проблем, с которой неизбежно сталкивается как собственник, так и арендатор нежилой недвижимости, является ее эксплуатация. Многие офисы, магазины, производственные цехи находятся в старых зданиях, которые требуют серьезных затрат на содержание. Но и новые здания современных бизнес-центров также нуждаются в тщательном уходе. Отсутствие регулярного обслуживания оборудования и несвоевременная реакция на отклонения в работе инженерных систем часто влекут за собой серьезные аварии и наносят крупный материальный ущерб собственникам.

Но после ввода здания в строй собственник коммерческой недвижимости сталкивается с тем, что контроль вопросов эксплуатации здания, решение проблем с арендаторами, ведение расчетов с поставщиками коммунальных услуг, распределение затрат по эксплуатации и техническому обслуживанию здания требуют не только огромных временных затрат, но и весьма разнообразных специализированных знаний. Даже делегирование забот о своем имуществе подчиненным не избавляет от конечной ответственности за функционирование объекта недвижимости и от необходимости постоянно или периодически принимать текущие решения о действиях в отношении находящейся в собственности недвижимости.

Эту проблему владельцы часто решают, создавая собственную обслуживающую компанию, которая будет заниматься обслуживанием только одного объекта, однако это решение имеет ряд существенных недостатков. Главный минус собственных обслуживающих компаний – это отсутствие мотивации для экономии материальных и финансовых ресурсов. Таким компаниям не нужно стараться быть конкурентоспособными, что часто приводит к большим накладным расходам. К тому же, управление недвижимостью

собственными силами требует больших затрат на персонал. Для организации качественного обслуживания объекта необходимо привлечь управляющего компанией, главного инженера, энергетика, наладить клининговую службу, укомплектовать штат обслуживающим персоналом, приобрести необходимое оборудование и материалы. Получается, что создавать собственную обслуживающую компанию для объектов площадью менее 20 тысяч квадратных метров неэффективно.<sup>1</sup> Профессиональное управление позволяет избежать сложностей, связанных с рациональным использованием объекта недвижимости, минимизировать расходы на эксплуатацию объекта, привлечь более квалифицированных специалистов для технической эксплуатации объекта. Управляющая компания заинтересована в максимизации прибыльности «подопечного» объекта потому, что этого напрямую зависит ее вознаграждение, т.к. размер этого вознаграждения обычно устанавливается в процентах от арендной стоимости объекта.<sup>5</sup>

Мировой опыт свидетельствует, что для более эффективного руководства привлеченной управляющей компанией, знакомство и начало работы с объектом должны осуществляться на стадии подготовки проекта, документации, сопровождения строительства, т.к. первоначальный анализ занимает до нескольких месяцев. В этот первоначальный период управляющий выясняет, каких целей желает достичь собственник в процессе реализации проекта, какие полномочия для решения поставленной задачи обладает управляющий и какой категории сложности объект поступает в работу.

Далее управляющая компания исследует объект, проводит физическую и техническую экспертизу его конструкций и инженерных систем, дает оценку рыночной стоимости объекта на момент исследования, проводит анализ рынка и определяет нишу, которую занимает объект на рынке. Далее разрабатывается несколько вариантов возможного и наиболее эффективного использования объекта, которые просчитываются с финансовой точки зрения, оцениваются и предлагаются наиболее успешные схемы финансирования объекта.

После определения наиболее перспективных вариантов развития объекта, собственник принимает окончательное

решение о реализации одного из предложенных проектов. Вместе с проектом управляющая компания представляет собственнику детальную смету и бюджет. Управляющая компания, участвующая в проекте, ведет жесткий контроль соблюдения качества и сроков работ по проекту подрядными организациями. Как результат – отклонение от запланированной сметы обычно не превышает 3-10 процентов,<sup>3</sup> что является очень важным, т.к. серьезное увеличение расходов может повлечь снижение ожидаемой прибыльности от осуществления проекта, либо удлинить сроки его реализации, либо вовсе поставить под угрозу возможность его осуществления.

Стоит отметить, что преимущества доверительного управления особенно очевидны для собственников (настоящих и потенциальных) крупных объектов коммерческой недвижимости, а также собственников так называемых «проблемных» объектов. Привлечение профессиональных управляющих позволяет уже на начальном этапе их работы изыскать резервы для улучшения прибыльности объекта, о чем свидетельствует российский опыт.<sup>6</sup>

Делать выводы по белорусскому опыту доверительного управления коммерческой недвижимостью еще рано, т.к. этот институт находится в стадии становления. Факты оказания подобного рода услуг носят единичный характер, и, несмотря на довольно неплохо проработанную законодательную базу, практическое осуществление такой деятельности сталкивается с текущими трудностями, связанными с отсутствием опыта применения подобных законодательных актов, в том числе у госорганов. Хотя можно сказать наверняка, что данный институт в Республике Беларусь будет развиваться, т.к. этого требуют экономические реалии в виде растущего рынка коммерческой недвижимости, а также ее удорожания, что требует от собственников более эффективных подходов к управлению находящихся в собственности объектов.

#### **Список использованных источников**

---

<sup>1</sup> <http://www.realtor.com/cgi-bin/archive.cgi?action=article&num=564&part=articles>

---

<sup>2</sup> <http://www.vshn.ru/press/articles/?action=view&id=2>

3

[http://www.realprice.ru/SYSTEM/ART\\_PAGE/aifa.htm](http://www.realprice.ru/SYSTEM/ART_PAGE/aifa.htm)

<sup>4</sup> [http://www.capital-hall.com/controll\\_estate.html](http://www.capital-hall.com/controll_estate.html)

5

<http://commerce.akrus.ru/office/index.php?podrazdel=11&str=2>

6

<http://www.rasmas.info/archive.phtml?did=1021&y=2005&m=1&d=26>