

## АКТИВНЫЙ УЧАСТНИК РЫНКА НЕДВИЖИМОСТИ

Еще одним важным участником организации рынка недвижимости является консультант. Его главная задача - создание такой концепции объекта, которая после ее воплощения в жизнь будет в максимальной степени востребована рынком. Консультант должен пристально следить за всеми процессами, происходящими на рынке, вести маркетинговые исследования и уметь прогнозировать изменения конъюнктуры. Поскольку консультант ведет такие исследования самостоятельно, их результаты отличаются неангажированностью, а поскольку это один из его основных видов бизнеса - то и глубиной. В идеале консультант должен знать, как функционирует любой из видов рынка недвижимости, уметь оценивать доходы и расходы и формировать план денежных потоков. Концепция, с одной стороны, является предварительным бизнес-планом, а с другой стороны, представляет собой техническое задание архитекторам и проектировщикам.

Как правило, создание концепции занимает от двух до пяти месяцев и может стоить несколько десятков тысяч американских долларов. Концепция крайне важна для всего жизненного цикла объекта. Допущенные в ней ошибки могут повлечь очень большие затраты на перепрофилирование объекта. Достаточно распространена практика, когда консультант, формировавший концепцию, впоследствии занимается привлечением арендаторов, выступая, таким образом, в роли лизингового агента (т.е. агента по привлечению арендаторов) и реализатора концепции. В целом роли консультанта и лизингового агента, а иногда и риэлтера очень часто совмещаются, особенно если речь идет о крупных арендаторах или покупателях крупных и дорогих объектов недвижимости.

Управление недвижимостью как бизнес совсем недавно получило признание в нашей стране. Суть его в том, что управляющая компания осуществляет техническую эксплуатацию здания, а также административно-правовое управление объектом, включающее в себя сдачу в аренду или реализацию площадей, организацию всего юридического и финансового документооборота и т.д. В сферу компетенции управляющей компании входят все взаимоотношения с арендаторами, сбор арендных платежей, расчеты с контрагентами, оказывающими услуги, связанные с обеспечением жизнедеятельности здания, ведение бухгалтерии по объекту, расчеты с собственником и т.д. В англоязычной терминологии такая деятельность называется *property management*, т.е. управление собственностью.

Процесс управления организован следующим образом: инвестор на основании концепции и данных маркетинговых исследований определяет уровень арендной ставки (как правило, это коридор значений «от и до»), затем управляющая компания подыскивает арендаторов, согласует с ними условия аренды, подписывает арендные договоры, собирает по ним платежи и обеспечивает текущие нужды арендаторов, техническую эксплуата-

цию инженерных систем и строительных конструкций, охрану и уборку, а также может оказывать арендаторам некоторые дополнительные услуги. Здесь следует обратить внимание на два существенных пункта. Во-первых, фактический арендный сбор почти никогда не совпадает с договорным (суммой всех арендных плат по договорам). Задача управляющего - максимально сократить эту разницу. Во-вторых, управляющий должен тщательно следить за качеством работы всех фасилити-подразделений, обеспечивающих жизнедеятельность объекта (техническая эксплуатация, уборка и охрана), поскольку его уровень имеет тенденцию постепенно снижаться. Здесь, видимо, сказываются некие национальные особенности поведения людей. Управляющий обязан требовать, чтобы уровень сервиса ни при каких обстоятельствах не страдал. Кроме того, на управляющего возложена задача проведения текущих и зачастую амортизационных ремонтов.

Вознаграждение управляющей компании обычно устанавливается в процентах от фактического арендного сбора, но при этом оговаривается предельная величина операционных расходов, т.е. расходов, непосредственно связанных с арендной деятельностью. Бизнес по управлению недвижимостью является наименее рискованным из всех видов бизнеса на рынке недвижимости, поэтому и доходность его невысока. Эта деятельность достаточно легко формализуема и не требует больших организационных затрат.

Все отношения между собственником и управляющим сводятся к трем типам взаимоотношений.

1. Доверительное управление (ДУ) - собственник (инвестор) передает объект недвижимости управляющему на специальный баланс доверительного управления и поручает ему действовать самостоятельно от своего имени. Такого рода договоры заключаются, как правило, сроком на 5 лет. Собственник при этом распоряжается всем полученным доходом, уполномочивая управляющего производить все необходимые платежи и перечисляя ему положенное вознаграждение. Собственник несет все риски, связанные с профессиональной состоятельностью управляющего. Доход собственника является процентным, т.е. выражается долей от арендного сбора. С другой стороны, управляющий тоже рискует: по Гражданскому кодексу РФ учредитель доверительного управления вправе в любой момент в одностороннем порядке расторгнуть договор ДУ.

2. Аренда - субаренда-управляющий берет у собственника объект в аренду с правом субаренды. Собственник фиксирует свой доход и переводит таким образом большую часть рисков на управляющего. Платой за такое снижение рисков является снижение доходности, которая не зависит от арендного сбора.

Агентский договор - управляющий выполняет только часть функций, действуя по поручению собственника. В его задачи входят поиск потенциальных арендаторов и предварительные переговоры с ними. Арендный договор заключает собственник, выплачивая агенту комиссионное вознаграждение по факту. Собственник получает полный арендный сбор за

вычетом агентского вознаграждения, но и несет на себе бремя всех операционных расходов.

В западной практике управляющий может в течение, допустим, пяти лет управлять объектом, затем подготовить его к продаже, продать и заключить договор на управление уже с новым собственником. Известны случаи, когда управляющая компания работала более 20 лет с бизнесцентром, у которого за это время успели смениться четыре владельца.

Все управляющие компании можно подразделить на пять видов в зависимости от способа их прихода в этот сектор бизнеса и, соответственно, от расстановки базовых приоритетов:

1)управляющие компании в чистом виде - не имеют в собственности коммерческой недвижимости, не совмещают свою основную деятельность ни с какой другой и ориентированы на предоставление высококачественных специализированных услуг по управлению объектом. Спрос на такие компании неуклонно растет, особенно в секторе высококлассных бизнес-центров;

2)управляющие-девелоперы — это девелоперские компании, которые решили не продавать готовый объект, а занялись дальнейшим развитием бизнеса;

3)управляющие-консультанты - консультационные фирмы, стремящиеся объединить под свои крылом консультационный и риэлтерский бизнесы с бизнесом управления. Они позиционируются как «компании полного спектра услуг»;

4)управляющие-собственники - это управляющие компании, созданные собственником объекта и призванные управлять им. Они весьма распространены, однако достаточно редко выходят на открытый рынок и превращаются в классические управляющие компании;

5)управляющие, пришедшие из сопутствующего бизнеса. Исторически это клиринговые или посреднические компании, решившие диверсифицировать свой бизнес. Они редко управляют высококлассными комплексами, работая в основном с объектами классов С и В.

По нашему мнению, компании 4-го и 5-го видов не имеют большого будущего и исчезнут по мере развития рынка управленческих услуг.