

УДК 351.711

АРЕНДНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ ПРИ УПРАВЛЕНИИ ОБЪЕКТАМИ ГОСУДАРСТВЕННОЙ НЕДВИЖИМОСТИ НА СТАДИИ ТЕКУЩЕГО ИСПОЛЬЗОВАНИЯ И ЭКСПЛУАТАЦИИ

Орлов А. К., Занина Я. А.

ФГБОУ ВПО «Московский государственный строительный университет», Москва, Россия (129337, г. Москва, Ярославское шоссе, д.26), yanf1985@mail.ru

В статье речь идет об объектах государственной недвижимости, рассмотрены особенности и принципы осуществления управленческих воздействий на стадии текущего использования.

На основе проведенного анализа были выявлены основные направления повышения эффективности управления государственной недвижимостью на стадии эксплуатации: рост доходности аренды объектов недвижимости за счет повышения арендных ставок и увеличения заполняемости арендуемых помещений; улучшение качества эксплуатации объекта недвижимости; повышение качества оказания арендаторам коммунальных; предоставление арендаторам дополнительных услуг – телефонных, телекоммуникационных, финансовых, парковки. Арендный менеджмент в рамках статьи рассматривается как средство увеличения текущих доходов и уменьшения эксплуатационных расходов с учетом поддержания его характеристик в надлежащем состоянии. Также авторы, проанализировав маркетинговый подход к повышению доходности аренды недвижимости, составили некую схему оценки целесообразности проведения маркетинговых мероприятий.

Ключевые слова: маркетинговый подход, арендный менеджмент, государственная недвижимость, доход.

RENTAL MANAGEMENT IN PROPERTY MANAGEMENT OBJECTS OF THE STATE OF THE CURRENT STAGE OF USE AND OPERATION

Orlov A. K., Zanina J. A.

Moscow State University of Civil Engineering (MGSU), 129337, 26, Yaroslavskoe shosse, Moscow, Russian Federation, yanf1985@mail.ru

The article focuses on the objects of state property, describes the features and principles of management actions on the stage of current use.

Based on the analysis identified the main directions of improving the management of state property during the operation: increase profitability rental properties by increasing rents and increasing occupancy of the leased premises; improving the quality of operation of the property; Improving the quality of the provision of public tenants – tenants to provide additional services – telephone, telecommunications, financial and parking. Lease Management within the article as a means to increase current income and reduce operational costs, considering the maintenance of its characteristics in good condition. Also, the authors analyzed the marketing approach to increase yield real estate, amounted to a kind of a scheme to assess the feasibility of marketing activities.

Keywords: marketing approach, lease management, public property, income.

Государство выступает крупнейшим собственником имущества, по этой причине в качестве метода управления госсобственностью довольно широко применяется аренда. В мировой практике по различным экспертным оценкам уровень развития рынка аренды в значительной степени характеризует развитие рыночных отношений.

Одной из особенностей недвижимости, находящейся в собственности РФ, является ее масштабность, что в значительной степени затрудняет реализацию оперативных управленческих воздействий. Для наиболее эффективного управления недвижимостью РФ в основу управления ею должны быть положены следующие принципы: пообъектного управления, наилучшего использования, платности, сбалансированности прав и ответственности, открытости информации.

Арендный менеджмент в период эксплуатации и текущего использования объекта государственной недвижимости имеет целью увеличение текущих доходов и уменьшение текущих эксплуатационных расходов с учетом поддержания его характеристик в надлежащем состоянии.

Поставленная цель требует решения следующих задач управления:

1. Максимальное повышение доходов, главным образом, за счет удержания уже имеющихся арендаторов, а также применения скидок для различных групп арендаторов (потенциальных и текущих), и дифференцированных арендных ставок.

2. Оказание арендаторам государственной недвижимости дополнительных комплексных услуг. В качестве таковых могут выступать коммунальные услуги, ремонт по заявкам арендаторов. Среди дополнительных – развлекательные услуги, питание, организация корпоративного досуга. Данные меры непосредственно ведут к улучшению потребительских характеристик, а, следовательно, конкурентоспособности арендуемых площадей.

3. Поддержание технических, эксплуатационных и инженерных характеристик объекта недвижимости в исправном состоянии. Данная задача решается на основе стандартов, которые включают строго определенные сроки осуществления регламентных работ, а именно: осмотра, подготовки к сезонной эксплуатации, ремонта, уборки; нормативы расхода ресурсов – финансовых, материальных, кадровых, а также требования к качественному исполнению работ.

4. С целью уменьшения величины финансовых, временных, трудовых и материальных затрат рекомендуется применение различных инструментов – финансовых, информационных, логистических и иных схем и механизмов. Сокращение прямых и косвенных затрат позволяет повысить доходность функционирования объекта недвижимости и, соответственно, его экономическую стоимость [1].

На основе проведенного анализа были выявлены основные направления повышения эффективности управления в процессе эксплуатации государственной недвижимости:

- рост доходности аренды объектов недвижимости за счет повышения арендных ставок и увеличения заполняемости арендуемых помещений;

- улучшение качества эксплуатации объекта недвижимости;

- повышение качества оказания арендаторам коммунальных услуг;

- предоставление арендаторам дополнительных услуг – телефонных, телекоммуникационных, финансовых, парковки.

По мнению авторов, стоит уделить особое внимание управлению комплексом объектов недвижимости, в этом случае активный арендный менеджмент является одной из важнейших составляющих эффективной системы управления недвижимостью.

Можно выделить следующие элементы:

1) Институционализация договоров аренды в целях лучшего использования площадей;

она охватывает следующие шаги:

- анализ существующих договоров аренды, опций и дополнительных соглашений;
- формулирование желаемых стандартов для существующих и новых договоров аренды;
- структурирование посредством электронной обработки данных;
- контроллинг существующих пунктов договора и сроков исполнения обязательств.

2) Реализация пожеланий арендаторов

В работе с недвижимостью на переднем плане должна быть близость к пользователю. В конечном итоге это – арендаторы. Эффективность менеджмента зависит от идентификации их потребностей в площадях и реагировании на их требования.

На практике арендатор все еще недостаточно рассматривается как центральный клиент, и обслуживание и построение регулярных отношений с ним не является в понимании управляющего органа залогом долгосрочной и продуктивной работы.

Потребность арендаторов в площадях меняется постоянно. Это справедливо для всех типов недвижимости. Предприятия растут и уменьшаются, части их основываются в отдельные фирмы или привлекаются новые участники рынка. К примеру, предоставить арендатору, испытывающему экономические трудности и вынужденному уменьшить штат персонала, возможность избавиться от части неиспользуемых помещений. Поскольку лучше отказаться от части площадей, чем полностью потерять арендатора. Реструктуризация арендаторов и связанная с этим реорганизация площадей – задача, к которой многие управляющие не готовы.

Целью активных отношений с арендатором является заблаговременная идентификация арендных пожеланий для разработки альтернатив и возможности их предложения арендатору. Центральными преимуществами для арендодателя являются:

- сокращение рисков неплатежеспособности арендатора;
- приведение в соответствие с потребностями арендатора сдаваемых площадей;
- соглашение об отсрочке арендных платежей;
- своевременная подготовка к альтернативному использованию освободившихся площадей и т.д.;
- повышение удовлетворенности арендаторов и, таким образом, уменьшение их флуктуации.

3) Активирование резервов площадей. Благодаря переводу ранее неиспользуемых или субоптимально используемых сдаваемых внаем площадей может быть повышен денежный поток от недвижимости [5].

Принципиально различают три возможности для использования резервов площадей:

- реорганизация арендаторов;
- переориентация субоптимально используемых площадей;
- уплотнение размещения.

Повышение доходности аренды объектов государственной недвижимости (маркетинговый подход)

С целью повышения доходности аренды объектов государственной недвижимости предлагается ряд мероприятий, направленных на повышение эффективности маркетинга и аренды помещений.

Предлагается увеличить доходы от аренды вследствие:

- поднятия арендных ставок;
- увеличения заполняемости за счет повышения качества маркетинга в части поиска и привлечения новых, а также удержания текущих арендаторов; благодаря уменьшению пустующих помещений могут быть уменьшены затраты на содержание помещений;
- повышения привлекательности услуг аренды посредством применения накопительных бонусов и скидок постоянным и крупным арендаторами, оказания дополнительных услуг, включенных в стоимость аренды; удовлетворенность арендаторов позитивно сказывается на продолжительности арендных отношений;
- совершенствования систем расчетов арендаторов.

Табл. 1. Мероприятия, реализуемые в рамках арендного менеджмента

Инструменты управления, применяемые для реализации мероприятий	Оценочные показатели эффективности разработанных мероприятий
поднятие арендных ставок по всем категориям арендуемых площадей;	Средняя заполняемость сдаваемых помещений
продление действующих договоров на новых условиях;	Валовой доход от аренды недвижимости при соответствующих ставках в за год
поиск новых арендаторов на других ценовых условиях;	Стоимость реализованных маркетинговых мероприятий по совершенствованию инфраструктуры
реализация мероприятий по поиску и отбору арендаторов под свободные помещения;	Стоимость маркетинговые мероприятий, направленных привлечением новых и удержание имеющихся арендаторов
реализация мероприятий по ценовому позиционированию	Чистая прибыль от аренды в расчете в общей величине доходов на 1 кв. м
	Ставка дисконтирования, применяемая в

недвижимости; применение скидок и бонусов для основных арендаторов.	расчетах эффективности маркетинговых мероприятий
---	--

Анализ эффективности предложенного комплекса мероприятий и целесообразность его применения с целью повышения доходности аренды в системе управления государственной недвижимостью может быть реализован согласно следующему алгоритму:

находят инструменты реализации, сроки и затраты на проведение для каждого разработанного мероприятия;

определяют перечень показателей для оценки эффективности реализации и применения выбранных инструментов;

для каждого показателя, используемого для оценки эффективности, фиксируют начальные и целевые значения;

сопоставляя единовременные и периодические расходы на реализацию мероприятий, оценивают их эффективность, учитывая при этом получаемые в результате их проведения доходы, качественные и количественные улучшения маркетинга аренды.

Таким образом, основываясь на стоимости затрат и значениях прогнозных целевых показателей, можно оценить общую эффективность разработанных мероприятий на основе формулы:

$$EM = \sum_{i=1}^3 \frac{(\sum_j A_1 \times S_0 \times \Delta V + \sum_j S_0 \times \Delta A) \times ROP_0 - \Delta MC}{(1+r)^n} - I_m$$

Где A_1 – вновь устанавливаемый уровень арендной ставки по объекту (комплексу объектов);

S_0 – изначальная площадь, которая в течение года находится в аренде;

ΔV – относительное изменение среднегодового показателя занятости по арендуемым площадям объекта;

ΔA – абсолютное изменение величины арендной ставки по каждому объекту;

ROP_0 – доля чистой прибыли относительно общей суммы доходов от аренды (rate of profit);

ΔMC – абсолютное увеличение годовой величины затрат на реализацию мероприятий, направленных на поиск, привлечение и удержание клиентов (marketing costs);

I_m – величина единовременных затрат на маркетинг (marketing investments);

r – ставка дисконтирования, применяется с целью приведения прогнозных денежных потоков в текущий уровень цен;

j – объект государственной недвижимости;

i – значение года из прогнозируемого периода [3].

Основным критерием оценки эффективности управления является процесс формирования доходов и расходов, возникающих при управлении конкретным объектом недвижимости. Предложенные рекомендации в рамках арендного менеджмента способны повысить эффективность работы управляющего объектами государственной недвижимости. Кроме того, проанализировав эффект проведения маркетинговых мероприятий, можно рассчитать целесообразность их реализации.

Список литературы

1. Озеров Е. С. Экономика и менеджмент недвижимости. – СПб.: МКС, 2003. – 422 с.
2. Пронин М. В. Механизм эффективного управления государственным коммерческим имуществом в регионе: дисс... канд. экон. наук. – Рязань, 2003. – 168 с.
3. Суязова Т. А. Формирование системы эффективного управления муниципальной недвижимостью: дисс... канд. экон. наук. – Норильск, 2006. – 139 с.
4. Управление государственной собственностью / под ред. В. И. Кошкина. Издание расшир. и доп. – М.: ЭКМОС, 2002. – 664 с.
5. Grooterhorst J. Rechtshanbuch Immobilien – Asset – Management: Potenziale und Strategien für Investoren und Eigentümer – Geverblich vermieten – Bauen – Entwieckeln – Finanzieren. Koeln: Bundesanzeiger Verlag, 2009. – 1110 S.

Рецензенты:

Свистунов Николай Иванович, доктор экономических наук, профессор, член Ассоциации делового сотрудничества, г. Москва.

Солунский Александр Иванович, доктор экономических наук, профессор кафедры ОСУН ФГБОУ ВПО МГСУ, г. Москва.