

## УПРАВЛЕНИЕ И ТЕХНИЧЕСКАЯ ЭКСПЛУАТАЦИЯ КОММЕРЧЕСКОЙ НЕДВИЖИМОСТИ В ГОРОДАХ С НАСЕЛЕНИЕМ ДО 1 МЛН ЧЕЛОВЕК

Люлькин В.С.<sup>1</sup>, Люлькина Н.М.<sup>2</sup>, Кузин Н.Я.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>ООО «Комитет», Пенза, Россия (440047, Пенза, ул. Минская, 2), e-mail: [0269@list.ru](mailto:0269@list.ru)

<sup>2</sup>ФГБОУ ВПО «Пензенский государственный университет архитектуры и строительства», Пенза, Россия (440028, Пенза, ул. Титова, 28), e-mail: [eiun@pguas.ru](mailto:eiun@pguas.ru)

---

Работа посвящена проблемам эксплуатации коммерческой недвижимости в городах с населением до 1 млн человек. Вопрос прогнозирования эксплуатационных затрат на короткий и тем более на длительный период становится всё более актуальным. Грамотно справиться с задачей по управлению торговым центром может только профессиональная управляющая компания. Учет эксплуатационных расходов в системе управления торговой недвижимостью требует создания или формирования специального механизма расчета стоимости обслуживания. На современном этапе развития коммерческой недвижимости техническая эксплуатация торгового центра заключается в создании единой информационной системы, позволяющей получать постоянно объективную и достоверную информацию о фактическом состоянии инженерного оборудования и систем (сетей). Грамотно организованный процесс технической эксплуатации торгового центра позволяет не только успешно осуществлять его работу, но снизить издержки, увеличивая прибыль. Использование автоматических инженерных систем в среднесрочной и долгосрочной перспективе повышает их надёжность, позволяет своевременно устранить неисправность и предотвратить аварийные ситуации, избежав дополнительных затрат на ликвидацию последствий.

---

Ключевые слова: коммерческая недвижимость, арендная плата, механизм формирования арендной платы.

## MANAGEMENT AND TECHNICAL OPERATION OF COMMERCIAL REAL ESTATE IN THE CITIES WITH THE POPULATION TO 1 MILLION PEOPLE

Lyulkin V.S.<sup>1</sup>, Lyulkina N.M.<sup>2</sup>, Kuzin N.Y.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>"Komitet", Penza, Russia (440047, Penza, Minskaya St., 2), e-mail: [0269@list.ru](mailto:0269@list.ru)

<sup>2</sup>Penza State University of Architecture and Construction, Penza, e-mail: [eiun@pguas.ru](mailto:eiun@pguas.ru)

---

This paper analyzes problems of operation of commercial real estate in the cities with the population to 1 million people. The question of forecasting of operational expenses on short and the more so for the long period becomes actual. Only the professional management company can operate to shopping center. The accounting of operational costs in a control system of trade real estate demands creation or formation of the special mechanism of calculation of cost of service. At the present stage of development of commercial real estate technical operation of shopping center consists in creation of the uniform information system, allowing to receive constantly objective and reliable information about an actual state of the engineering equipment and systems (networks). Competently organized process of technical operation of shopping center allows not only to carry out successfully its work, but to lower expenses. Use of automatic engineering systems in medium-term and long-term prospect increases their reliability, allows to eliminate in due time malfunction and to prevent emergencies, having avoided additional costs of elimination of consequences.

---

Keywords: commercial real estate, the rent, the mechanism of forming rent.

Пензенский рынок управления и эксплуатацией недвижимостью является одним из рынков, который активно развивается и имеет серьезные перспективы. На этапе зарождения рынка коммерческой недвижимости в начале 90-х годов XX века коммерческий объект, даже без эффективного управления, имел шансы на успех, в связи с недостаточным предложением в данной сфере. Экономический рост в период с 1999 г. по 2008 г. определил развитие данного сектора экономики. За последние 5 лет на рынке коммерческой недвижимости г. Пензы появилось значительное количество новых объектов, возникших в результате реконструкции (ТЦ Муравейник, ТРЦ РитэйлПарк, ТЦ Пассаж и т.д.) и нового строительства (ТРЦ Коллаж, ТЦ СанМарт, ТЦ Проспект и т.д.), что заметно понизило спрос на торговые

площади. В условиях растущей конкуренции особенно важным становится квалифицированное управление, которое позволяет собственнику здания оптимизировать затраты, что так важно в период финансовой нестабильности. Заметим, что 75 % расходов, в течение всего жизненного цикла коммерческой недвижимости, приходится на эксплуатацию. Вместе с тем, ее основной задачей является повышение доходности объекта. Выполнение этой задачи возможно лишь при условии обеспечения экономической активности в процессе эксплуатации, безопасности и комфортных условий пребывания арендаторов и посетителей объекта. Поэтому грамотная эксплуатация объекта торговли является основополагающим условием для бесперебойной работы и поддержания экономической рентабельности.

### **Материал и методы исследования**

На рентабельность торгового центра или объекта розничной торговли, его рыночную стоимость влияют многие факторы. Одним из ключевых факторов является стоимость технической эксплуатации здания. Надлежащая эксплуатация призвана сохранять недвижимость, что определяет ее стоимость на текущий момент и в будущем. Поэтому вопрос прогнозирования эксплуатационных затрат на короткий и тем более на длительный период становится актуальным. Часто, как необоснованно завышенные эксплуатационные затраты, так и экономия средств, приводят к снижению доходности объекта. В первом случае это происходит из-за снижения эффективности, во втором – возникают непредвиденные расходы необходимые на устранение возникающих аварий и технических проблем. В этом случае уменьшается посещаемость торгового центра и снижается привлекательность помещений для арендаторов. Таким образом, вопрос определения справедливой цены эксплуатации недвижимости становится одним из основных для собственника торгового центра.

Грамотно справиться с задачей по управлению торговым центром может только профессиональная управляющая компания, имеющая в своём штате необходимых специалистов и опыт работы в данном направлении.

Функция управляющей компании – это управление объектами коммерческой недвижимости с целью получения собственником максимальной прибыли от эксплуатации здания с соблюдением всех интересов арендаторов.

На Западе существует следующая классификация направлений управления недвижимостью:

- Asset Management (управление активами – стратегическое планирование увеличения рыночной стоимости).
- Property Management (подбор арендаторов, сопровождение арендных договоров и контроль за их исполнением, разработку программы управления зданием с целью максимизации текущего дохода).

- Facility Management (деятельность по обеспечению функционирования инфраструктуры здания посредством объединения людей, места, процесса и технологии) [3]. Нам представляется, что на текущий момент, для российских торговых компаний это наиболее приемлемая форма обслуживания.

Затраты на управление эксплуатацией объектов коммерческой недвижимости могут быть представлены следующими статьями эксплуатационных расходов:

- плата за землепользование;
- расходы, связанные с эксплуатацией мест общего пользования торгового центра;
- расходы на эксплуатацию в том числе: ремонт, техническое обслуживание лифтового хозяйства, всех инженерных систем, расположенных в торговом центре;
- расходы на уборку кровли торгового центра, уборку прилегающей территории;
- стоимость коммунальных услуг по местам общего пользования;
- затраты на заработную плату обслуживающего персонала, затраты на запчасти и материалы, на оборудование и инструменты.

При этом вышеперечисленные расходы на управление эксплуатацией здания нужно контролировать, поскольку они существенно влияют на чистый операционный доход объекта недвижимости. Исходим из того, что заботы по эксплуатации торгового центра возложены на управляющую компанию.

В стандартный набор инженерных систем, ответственность за эксплуатацию которых будет лежать на управляющей компании, могут входить: приточно-вытяжная вентиляция, пожарное дымоудаление, кондиционирование, эксплуатация лифтового оборудования, видеонаблюдение, АПС, отопление, водоснабжение, электроснабжение, канализация.

Статистика эксплуатационных затрат показывает, что с учётом особенностей коммерческой недвижимости ориентировочно, в первый год эксплуатации расходы составляют около 140 р/кв. м в месяц. В эту сумму входят техническое обслуживание, клининг, технический консалтинг, выполнение нормативных мероприятий, координация и контроль за выполнением гарантийных обязательств, а также обеспечение ресурсами и зарплата персонала. Начиная со второго года, эксплуатационные затраты обычно увеличиваться до 170 р/кв.м. в месяц в связи с тем, что в этот период управляющая компания начинает сама производить ремонт оборудования, увеличивая суммы на текущее обслуживание и планово-предупредительные работы. Полагаем, в дальнейшем будет происходить небольшое увеличение эксплуатационных затрат за счет естественного износа. На пятый, шестой годы эксплуатационные затраты могут достигнуть 200 р/кв. м в месяц, что связано с увеличением физического износа. После проведения текущего ремонта эксплуатационные затраты снижаются до уровня 2–3 года эксплуатации, после чего

происходит постепенное умеренное увеличение эксплуатационных затрат за счет износа. Через 10 лет эксплуатации объекта, как правило, собственник либо продаёт объект, либо производит его реконструкцию.

Учет эксплуатационных расходов в системе управления торговой недвижимостью требует создания или формирования специального механизма расчета стоимости обслуживания. Он позволит установить более затратные статьи расходов оптимизировать средства и выбрать наиболее оптимальный способ или режим эксплуатации.

Среди режимов эксплуатации недвижимого имущества можно выделить два основных:

1. Плановый режим: предполагает нормальные условия функционирования и развития объекта, выполнение текущих планов работ, графика обслуживания, исполнение годового бюджета по эксплуатации.

2. Режим «эксплуатация по необходимости»: предполагает вмешательство в работу инженерных систем и оборудования, ремонтной и аварийной бригад, в случае возникновения в них «отказа». Заметим, что для разных классов коммерческих объектов необходим свой режим эксплуатации.

- класс А: плановый с постоянным присутствием обслуживающего персонала на объекте;
- класс В: плановый с частичным присутствием персонала согласно графику профилактических работ;
- класс С: по факту появления сбоев, согласно заявкам;
- класс D: по необходимости, в соответствии с аварийными вызовами.

Полагаем, что нет необходимости в постоянном присутствии обслуживающего персонала на объектах класса D. Это небольшие торговые точки или магазины шаговой доступности с площадью до 100 кв. м. Однако при эксплуатации торгового центра класса А, площадь которого 50 тыс. кв. м и более нельзя оставлять здание без присмотра. Технические «отказы» могут привести к большим потерям, что негативно скажется на посещаемости торгового центра, а соответственно и на его доходности.

Несомненно, на режим эксплуатации торгового центра будет влиять степень насыщенности здания инженерными коммуникациями и системами, их сложность, а также техническое состояние.

Процесс технической эксплуатации здания можно разделить на несколько этапов.

Первый этап, осмотр или обследование, выявление «внешних границ» для определения зоны балансовой и эксплуатационной принадлежности собственника торгового центра и эксплуатационной ответственности управляющей компании. Сторонами подписываются акты разграничения, в которых в текстовой форме с приложением всех необходимых графических материалов описана границы ответственности между

собственником помещения и торговой или управляющей компанией, которая по существу арендует помещение.

На втором этапе необходимо подписание собственником необходимого пакета документов на право пользования энерго-, водо-, газо- ресурсами на объекте. После выполнения всех вышеперечисленных требований необходимо получение от службы заказчика (собственника) перечня технической документации по объекту. Недостающую часть документации необходимо восстановить. Пожалуй, это самый сложный вопрос для исполнителя.

Третий этап – это определение внутренних границ зон балансовой и эксплуатационной принадлежности между управляющей компанией и (арендодателем) арендатором. Такой подход позволит управляющей компании и собственнику торгового центра внести определенную ясность о границах ответственности:

1. Закрепить в бухгалтерском учёте на весь период действия договора, арендуемые площади.
2. Обеспечить юридическую четкость в отношениях управляющей компании и арендатора по получению всех ресурсов. Это требует установления приборов учета потребления для каждого арендатора: электроэнергии, воды, газа, систем автономного кондиционирования и т.д.
3. В случае расторжения договора аренды происходит частичная или полная замена оборудования, сетей на арендуемых площадях торгового центра.
4. В случае выхода из строя какого-либо технического оборудования (электропроводки, светильников, кондиционеров) не будет вставать вопроса, за чей счёт должна происходить замена оборудования.

Условно считается, что граница эксплуатационной ответственности сторон за техническое состояние и техническое обслуживание электрохозяйства (электрический щит, электрические провода, розетки, осветительные приборы) проходит по верхним крепёжным винтам вводного автоматического выключателя защиты, который находится в щите освещения арендатора. Все виды ремонтов, содержание электрохозяйства производятся силами и средствами каждой стороны, по принадлежности электросетей и электрооборудования, в соответствии с актом разграничения эксплуатационной ответственности. Акт разграничения подписывается сторонами и является приложением к договору аренды.

Эксплуатация любого объекта должна начинаться с составления инженерно-технического (энергетического) паспорта, который будет включать в себя подробный перечень инженерного оборудования, систем, установок, механизмов и агрегатов, внутренних сетей электроснабжения, слаботочных систем, сетей тепло-холодоснабжения,

водоснабжения, всех видов канализации, уточняется прокладка сетей воздухопроводов всех назначений и т.д. Подробное описание оборудования позволит получить информацию об истинном состоянии дел и зафиксировать ее. Для получения корректных данных необходимо провести визуальный осмотр и сравнить результаты с проектной и исполнительной документацией, выявить и документально зафиксировать все случаи отклонения.

Таким образом, формируется первоначальная база данных технической эксплуатации. В дальнейшем она будет, пополняется текущей оперативной информацией:

- о степени износа агрегатов и механизмов;
- о случаях неисправностей и поломок с указанием выявленных причин, датах и объеме проведенных регламентных работ по техническому обслуживанию.

На современном этапе развития коммерческой недвижимости техническая эксплуатация торгового центра заключается в создании единой информационной системы, позволяющей получать постоянно объективную и достоверную информацию о фактическом состоянии инженерного оборудования и систем (сетей).

По результатам анализа информации ответственным лицом принимаются решения о формировании объемов работ по ремонту. После обработки информации формируется расходная часть месячного или годового бюджета по технической эксплуатации, которая согласовывается с собственником торгового центра. Применяя современные технологические возможности диагностики состояния инженерного оборудования, аварийных остановок можно избежать полностью.

Внешний вид и привлекательность торгового центра существенно зависит от клининга – уборки, который включает в себя содержание внутренних помещений и прилегающей территории торгового центра, наружного остекления, кровли, автостоянки и влияет на имидж.

Содержание общественных туалетов в любом торговом центре – отдельный непрерывный производственный процесс уборки, прочистки сантехустройств и приборов, заправки, заливки, смены расходных компонентов и т.п. Пропускная способность общественных туалетов торгового центра должна соответствовать количеству посетителей.

Каждый торговый центр имеет санитарный паспорт объекта. В санитарном паспорте находится информация по двум направлениям обеспечения общей и противопожарной безопасности населения.

К общей безопасности относится: производственный контроль, дератизация, дезинсекция, дезинфекция объекта с массовым пребыванием людей.

Для противопожарной безопасности необходимо соблюдение следующих условий:

- использование автоматизированных систем противопожарной защиты и поддержание их в рабочем состоянии;

- соблюдение требований пожарной безопасности к материалам, применяемым при отделке всех помещений, строительным и облицовочным материалам на протяжении всего периода существования торгового центра;
- соблюдение требований противопожарного режима объекта по всем позициям, обучение личного состава управляющей компании, компаний-арендаторов и их персонала практическим навыкам применения первичных средств пожаротушения.

При строгом соблюдении этих условий любое «возгорание или задымление» ликвидируется на начальной стадии. Начальный момент необходимо своевременно обнаружить, зафиксировать и ликвидировать. Для обнаружения источника задымления используются дымовые, тепловые и оптические адресные пожарные извещатели, автоматическая пожарная сигнализация (АПС). На каждые 12-15 кв. м площади приходится 1 извещатель. На экране монитора ответственное лицо видит не только общую конфигурацию помещения, но и по расположению «сработавшего» извещателя – «очаг задымления». Использование «сплинклерной» и «дренчерной» системы водяного пожаротушения, систем дымоудаления позволяет оперативно отреагировать на возникшую опасность и ликвидировать её с минимальными последствиями. Преимущество автоматических систем заключается в отсутствии «человеческого фактора» и является наиболее эффективным.

Чем больше и сложнее объект, тем под более пристальным присмотром он должен находиться. Обслуживание торгового комплекса должно вестись в круглосуточном режиме. Постоянно на объекте должны находиться сотрудники, которые следят за бесперебойной работой инженерных систем, а также обеспечивают порядок и безопасность зданиям. Структура управляющей компании может быть следующей: Управляющий (ключевая фигура, руководит всеми управленческими процессами), Главный инженер, технические специалисты: 2 по 24 часа ежедневно (учитывая график сменности, сутки через трое, всего 8 человек), 2 по 8 часов в будние дни, дежурный сотрудник и начальник смены службы безопасности в ночное время, и по штату в часы работы торгового центра. Также на объекте имеется служба администраторов, осуществляет общий контроль над зданием.

Выполнить все регламентные работы по технической эксплуатации коммерческого или торгового комплекса, во время его бесперебойной работы, весьма сложно, поскольку требует присутствия высококвалифицированных специалистов. Использование при управлении коммерческой недвижимостью управляющих компаний позволит сократить расходы собственника и продлить срок службы здания.

Внешне техническая эксплуатация торгового центра выглядит как монотонная ежедневная, кропотливая работа по намеченным техническим планам и заданиям. Налаженная система технической эксплуатации дает возможность принимать продуманные

и экономически обоснованные решения, снизит затраты и финансовые вложения. По мере износа строительных конструкций и инженерных систем торгового центра будут уменьшены непредвиденные расходы, которые несут владельцы торгового центра при возникновении аварийных ситуаций.

### **Выводы**

На основании вышеизложенного можно сделать следующие выводы:

1. Грамотно организованный процесс технической эксплуатации торгового центра позволяет не только успешно осуществлять его работу, но снизить издержки, увеличивая прибыль.
2. Разграничение эксплуатационной ответственности между арендатором и арендодателем позволяет уменьшить зону ответственности управляющей компании, что в свою очередь приводит к снижению затрат на эксплуатацию.
3. Использование автоматических инженерных систем в среднесрочной и долгосрочной перспективе повышает их надёжность, позволяет своевременно устранить неисправность и предотвратить аварийные ситуации, избежав дополнительных затрат на ликвидацию последствий.

### **Список литературы**

1. Баронин С.А.. Основы менеджмента, планирования и контроллинга в недвижимости: Учебное пособие для студентов, обучающихся по специальности 270115 – «Экспертиза и управление недвижимостью», направление 270100 «Строительство». – М., 2012.
2. Грабовый П.Г. Экономика и управление недвижимостью: учеб. для вузов. – 2-е изд. – М.: Проспект, 2012. – С. 508-510.
3. Кузин Н.Я. Факторы, влияющие на эффективность реализации инвестиционных проектов и формирование арендной ставки за пользование коммерческими объектами (на примере г. Пензы) [текст] / Н.Я. Кузин, В.С. Люлькин // Научно-технический журнал Региональная архитектура и строительство. – 2008. – № 2 (5). – С. 96-104.
4. Управление коммерческой недвижимостью: в 3 т. / под общ. ред. Е.С. Озерова. – СПб.: Бонниер Бизнес Пресс, 2013.
5. Хрусталёв Б.Б., Демьянова В.С. Теоретические и методические основы формирования стратегии развития предприятия // Известия Казанского государственного архитектурно-строительного университета. – 2012. – № 2. – С. 261-266.

### **Рецензенты:**

Хрусталёв Б.Б., д.э.н., профессор, заведующий кафедрой «Экономика, организация и управление производством» ПГУАС, г. Пенза.

Баронин С.А., д.э.н., профессор, преподаватель кафедры «Экспертиза и управление недвижимостью» ПГУАС, г. Пенза.