



## ЧТОБЫ НЕ ПРОМАХНУТЬСЯ, НУЖНО ЗНАТЬ, КУДА ВЫ ЦЕЛИТЕСЬ

### Как разработать стандарты для объекта недвижимости, чтобы довести до совершенства свою стратегию управления

АВТОРЫ ХЭЛ КОТТИНГЕМ, СРМ, И РИЧАРД МУЛЕБАХ, СРМ

Основываясь на своих предположениях относительно инвестиции, вы можете думать, что знаете, чего владелец недвижимости ожидает от вас как от управляющего, а также от самого объекта недвижимости. Все объекты недвижимости и все владельцы недвижимости разные, и поэтому от четкого понимания целей и задач клиентов зависит, выполните ли вы — и превзойдете ли — ожидания, либо промахнетесь мимо цели.

Просто задайте себе вопросы: «Каковы цели и задачи владельца в отношении данной недвижимости? Что нужно, чтобы добиться этих целей и задач?»

Какими бы простыми ни казались эти вопросы, они неотъемлемо связаны с совершенствованием вашей стратегии управления. В то время как вы можете знать об основных краткосрочных целях, таких как максимальное повышение денежного потока недвижимости и поддержание ее 100-процентного заполнения в течение 100 процентов времени — целях, которые являются общими почти для всех владельцев недвижимости, и которые дают мало руководства к действию — чаще всего, фактические цели владельцев выражены неявно. С другой стороны, даже если владельцы установили долгосрочные цели, возможно, они предпочтут не раскрывать их вам. Другие владельцы недвижимости могут бороться со сложностями, связанными с денежными потоками, снижением арендной платы, высоким недоиспользованием, отсроченным техническим обслуживанием, спорами между партнерами или другими болевыми точками, которые могут изменить их исходные цели и задачи в отношении объекта недвижимости, и которые без вашего ведома могут влиять на процесс принятия ими решений.

Первый шаг при принятии объекта недвижимости в управление — обсудить ожидания с владельцем. После такого обсуждения вы можете получить более ясное представление о том, как составить и получить одобрение годового плана управления — также известного как бизнес-план — который описывает стратегию и тактику достижения или превышения целей и задач владельца. Это позволяет разработать тактические приемы — такие как стандарты управления, эксплуатации, маркетинга и сдачи в аренду — которые лучше согласованы с целями и задачами в отношении объекта недвижимости.

### СТАНДАРТЫ ДЛЯ ОБЪЕКТА НЕДВИЖИМОСТИ

Что делать, если владелец явно не информирует вас о целях и задачах в отношении объекта? Управляете ли вы недвижимостью на основе общих стандартов вашей компании? Некоторые управляющие компании имеют письменно изложенные стандарты, в то время как другие используют менее формальный подход и исходят из того, что стандарты компании известны персоналу. Примером стандарта технического обслуживания является «сохранение водонепроницаемости оболочки здания». Для выполнения этого стандарта должен быть разработан план, включающий инспектирование и техническое обслуживание крыши, водосточных желобов, сливных отверстий, водосточных труб, гидроизоляции, водосточных воронок, надлежащей герметизации окон, покраски и чеканки швов и световых люков, и т. д. и т. п. Другие стандарты относятся к маркетингу и сдаче в аренду квартир и нежилых площадей, готовности к чрезвычайным ситуациям, финансовой отчетности и всем аспектам управления, эксплуатации и маркетинга недвижимости.

Вопросы заключаются в следующем: «Каким образом вы можете установить стандарты своей компании, в то же время, разработав соответствующие стандарты для конкретного объекта недвижимости? Какие ресурсы имеются для разработки этих стандартов? Какие внешние факторы могут повлиять на стандарты, необходимые для выполнения целей и задач владельца?» Ниже приведен перечень ресурсов, законодательных норм и рыночных факторов, которые ответят на эти вопросы и должны быть учтены и/или включены при разработке стандартов для объекта недвижимости.

## **ШЕСТЬ КРИТЕРИЕВ, ИСПОЛЪЗУЕМЫХ ПРИ УСТАНОВЛЕНИИ СТАНДАРТОВ**

### **1 | ЗАКОНОДАТЕЛЬНЫЕ НОРМЫ.**

Какие местные и федеральные законодательные нормы влияют на эксплуатацию жилой и коммерческой недвижимости? Например, как часто требуется проводить инспекцию и техническое обслуживание определенного оборудования? Какие строительные нормы действуют в отношении переоборудования или усовершенствований для арендаторов? Какие требования существуют в отношении создания и выполнения программы утилизации отходов? Муниципальные законы об отношениях между арендодателем и арендатором являются основой для установления стандартов и правил, действующих в случае нарушения договоров аренды жильцами и коммерческими арендаторами. Некоторые владельцы недвижимости могут быть не в курсе современных стандартов доступности зданий (для людей с ограниченными возможностями), процесса получения разрешений и сроков строительства, требований к уведомлениям о выселении и множества других правительственных постановлений, затрагивающих сферу недвижимости.

### **2 | ОХРАНА И БЕЗОПАСНОСТЬ.**

Что требуется для обеспечения безопасности обитателей и гостей объекта недвижимости? Инспекция объекта недвижимости является

первым шагом на пути к разработке программы управления техническим обслуживанием, а также программы охраны и безопасности объекта. Особенности конструкции, строительные материалы, возраст здания, интенсивность потока посетителей и состояние здания и территории — вот некоторые из аспектов, которые будут определять стандарты технического обслуживания объекта недвижимости. Проверка безопасности объекта поможет определить, необходима ли его охрана, и если да, то какого типа. Владельцы редко смотрят на свои объекты тренированным взглядом управляющего недвижимостью. Они могут не заметить проблем технического обслуживания, безопасности и охраны, которые необходимо решить. Информация, собранная в процессе инспекции объекта недвижимости и проверки безопасности используется для разработки стандартов технического обслуживания и безопасности.

### **3 | ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ ВЛАДЕЛЬЦА.**

Встреча с владельцем объекта недвижимости имеет большое значение для понимания его целей и задач. Институциональные инвесторы являются компетентными владельцами и могут сформулировать свои цели и задачи, в то время как менее опытные владельцы могут не иметь конкретных целей и задач, приобретая недвижимость с общей целью увеличения денежного потока и стоимости объекта. Владелец должен сообщить управляющему свои конкретные краткосрочные и долгосрочные цели, чтобы помочь ему в успешном выполнении целей и задач объекта недвижимости. Будьте готовы к тому, что владелец будет расплывчато описывать свои цели и задачи, и вам придется направлять разговор в нужное русло и рассматривать все компоненты составления планов управления, эксплуатации, маркетинга и сдачи в аренду объекта недвижимости. Начните со следующих вопросов: «Как долго вы намерены владеть объектом? Имеет ли денежный поток более высокий приоритет, чем долгосрочное повышение стоимости? Есть ли средства на капитальные усовершенствования? Приносит ли объект положительный денежный поток?»

#### 4 | КОНЪЮНКТУРА РЫНКА.

Состояние рынка часто влияет на стандарты технического обслуживания, например, на необходимость реконструкции объекта недвижимости, а также на составление плана маркетинга и сдачи в аренду. Является ли объект конкурентоспособным, и получает ли он свою целевую долю рынка? Необходимость быть конкурентоспособным будет играть ключевую роль в установлении стандартов управления, эксплуатации, маркетинга и сдачи в аренду. Чтобы разработать эффективные стандарты, необходимо исследование рыночной конкуренции для понимания положения объекта на рынке и того, как он конкурирует с аналогичными объектами. Изучите и проанализируйте результаты исследования рынка вместе с владельцем недвижимости, чтобы определить ставки арендной платы, скидки (если необходимо), прогнозы заполнения и сдачи в аренду, а также усовершенствования на объекте недвижимости для достижения целей сдачи в аренду. Прежде чем разрабатывать план маркетинга и сдачи в аренду, лучше всего проехать по микрорайону с владельцем и проанализировать конкурирующие объекты.

#### 5 | ДОГОВОР УПРАВЛЕНИЯ.

Договор на управление объектом недвижимости содержит несколько стандартов эксплуатации объекта, а также должен устанавливать стандарты бухгалтерского учета и отчетности. Договоры управления часто предусматривают, что управляющий недвижимостью должен управлять объектом недвижимости по первоклассным стандартам профессионального управления.

#### 6 | ПРАВИЛА И ИНСТРУКЦИИ.

Наличие четкого представления о правилах и инструкциях создаст основу для того, каким образом управляющая компания управляет вверенными ей объектами недвижимости. Эти правила и инструкции включают множество элементарных, повседневных действий, необходимых для управления объектами недвижимости, и большинство этих действий обычно не обсуждается с владельцем

недвижимости. Начало такого обсуждения и изучение этих правил и инструкций поможет установить стандарты для эксплуатации объекта недвижимости и выполнения целей и задач владельца.

Стандарты для объекта недвижимости необходимы для нескольких направлений деятельности и анализа управления недвижимостью. Они необходимы для составления операционного бюджета и бюджета капиталовложений объекта недвижимости. Стандартами, созданными для объекта недвижимости, определяются кадровые потребности объекта и требования к техническому обслуживанию. Объект недвижимости будет управляться более эффективно и рентабельно, когда у него есть грамотно разработанные стандарты.

Считается, что управляющие недвижимостью должны разбираться в эксплуатации зданий как никто другой, включая и владельца недвижимости. Поняв объект недвижимости и, самое главное, уделив время тому, чтобы понять ожидания его владельца, вы можете разработать индивидуальные стандарты управления, эксплуатации, маркетинга и сдачи в аренду для конкретного объекта недвижимости, чтобы добиться краткосрочных и долгосрочных целей и задач его владельца.

---

ХЭЛ КОТТИНГЕМ, СРМ, СSM ([HAL@RE-OPS.COM](mailto:HAL@RE-OPS.COM)) — КОНСУЛЬТАНТ И ПРЕПОДАВАТЕЛЬ МЕЖДУНАРОДНОГО СОВЕТА ТОРГОВЫХ ЦЕНТРОВ (ICSC) С БОЛЕЕ ЧЕМ 35-ЛЕТНИМ ОПЫТОМ УПРАВЛЕНИЯ НЕДВИЖИМОСТЬЮ (ПРЕИМУЩЕСТВЕННО, ТОРГОВОЙ) И РАЗРАБОТКИ СТАНДАРТНОВ ЭКСПЛУАТАЦИИ ОБЪЕКТОВ НЕДВИЖИМОСТИ, НА ОСНОВЕ КОТОРЫХ СОСТАВЛЯЮТСЯ ГОДОВЫЕ БИЗНЕС-ПЛАНЫ.



РИЧАРД МУЛЕБАХ, CPM, SCSM, RPA, CRE  
**([RMUHLEBACH@COM-CAST.NET](mailto:RMUHLEBACH@COM-CAST.NET))**, БЫВШИЙ  
ПРЕЗИДЕНТ IREM, АВТОР КНИГ И СТАТЕЙ И  
ПРЕПОДАВАТЕЛЬ IREM, ИМЕЕТ БОЛЕЕ ЧЕМ 40-  
ЛЕТНИЙ ОПЫТ СОСТАВЛЕНИЯ БИЗНЕС-ПЛАНОВ  
ДЛЯ ОБЪЕКТОВ КОММЕРЧЕСКОЙ НЕДВИЖИМОСТИ  
И РУКОВОДСТВА ПОДРАЗДЕЛЕНИЯМИ И  
КОМПАНИЯМИ, ЗАНИМАЮЩИМИСЯ  
УПРАВЛЕНИЕМ НЕДВИЖИМОСТЬЮ.

