

УДК 65.011.5

***П.Б. Люлин***

Государственная академия промышленного менеджмента имени Н.П. Пастухова – филиал Федерального Государственного Автономного Образовательного Учреждения высшего образования «Национальный исследовательский Томский государственный университет», Ярославль, email: lyulin@expertcre.ru

## **ФИНАНСОВЫЕ ЦЕЛИ И ИХ РЕАЛИЗАЦИЯ В УПРАВЛЕНИИ ОБЪЕКТАМИ КОММЕРЧЕСКОЙ НЕДВИЖИМОСТИ**

**Ключевые слова:** управление активами, коммерческое управление, эксплуатация недвижимости, финансовое планирование, бюджетирование, оптимизация затрат, управленческий учет, коммерческая недвижимость.

Статья посвящена финансовым целям и их реализации в управлении объектами коммерческой недвижимости. Рассматриваются ключевые особенности управления активами, коммерческого управления и эксплуатации, а также инструменты и методы финансового менеджмента, используемые для эффективного распределения ресурсов, оптимизации затрат и увеличения доходности объектов недвижимости. Особое внимание уделяется процессу бюджетирования, управленческому учету и анализу финансовых показателей, что позволяет собственникам и управляющим компаниям адаптироваться к изменениям рыночной конъюнктуры и внутренним вызовам.

***P.B. Liulin***

N.P. Pastukhov State Academy of Industrial Management – branch of the Federal State Autonomous Educational Institution of Higher Education “National Research Tomsk State University”, Yaroslavl, email: lyulin@expertcre.ru

## **FINANCIAL GOALS AND THEIR IMPLEMENTATION IN THE MANAGEMENT OF COMMERCIAL REAL ESTATE**

**Keywords:** asset management, property management, facility management, financial planning, budgeting, cost optimization, management accounting, commercial real estate.

The article is devoted to financial goals and their implementation in the management of commercial real estate. It examines the key aspects of asset management, property management, and facility management, as well as the financial management tools and methods used for effective resource allocation, cost optimization, and income maximization of real estate objects. Special attention is given to the budgeting process, management accounting, and financial performance analysis, which enable owners and management companies to adapt to market changes and internal challenges.

Управление объектами коммерческой недвижимости – сложный и многогранный процесс, требующий тщательного планирования и контроля на всех уровнях. Одним из ключевых аспектов управления является постановка финансовых целей и их реализация через планирование и бюджетирование, которое помогает собственникам и управляющим компаниям эффективно распределять ресурсы, оптимизировать затраты и увеличивать доходность объектов недвижимости.

Финансовые цели различаются в зависимости от уровней управления. К примеру, цель управления активами (Asset Management) включают в себя сохранение и увеличение рыночной

стоимости объекта недвижимости, а также оптимизацию времени инвестиций и повышение доходности на вложенный капитал. На уровне коммерческого управления (Property Management) – это максимизация прибыли, повышение выручки и снижения расходов. Целью уровня эксплуатации (Facility Management) является эффективное снижение затрат на содержание объекта недвижимости и оптимизация расходов. Эти цели дополняют друг друга.

### **Результаты исследования**

Рассмотрим инструментарий финансового менеджмента для управления объектами коммерческой недвижимости на примере торгового центра. Торговые

центры последние несколько лет выделяются среди других объектов рынка коммерческой недвижимости высоким уровнем организации, множеством различных типов объектов [1] и наиболее актуальным запросом на управление расходной и доходной частью. Это связано с тем, что сфера торговых центров находится в переломном моменте их эволюции [2].

Для управления финансовым потоком в торговых центрах используется управленческий учет и бюджетирование. Бюджет представляет собой финансовый план, который определяет расходы и доходы торгового центра на определенный период времени (табл. 1). Обычно он составляется на 12 месяцев с детализацией доходов и расходов. Долгосрочный прогноз крупных доходов и расходов на несколько лет также является частью финансового планирования и бизнес-плана.

При составлении бюджета важно точно прогнозировать кэш-флоу и не недооценивать или переоценивать расходы и доходы. В течение года могут возникать неожиданные ситуации, требующие корректировки планов. Например, арендаторы могут начать выплачивать арендную плату позже, чем ожидалось, или неожиданные расходы на ремонт могут повлиять на первоначальные расчеты.

Ежеквартальная корректировка бюджетных прогнозов является важным инструментом для собственников. Бюджеты разрабатываются с детализацией каждой составляющей прогноза. Важно использовать советы других специалистов для более точного прогнозирования. Например, ответственный за сдачу в аренду может разработать часть бюджета, связанную с арендой пустующих помещений, а директор по маркетингу – маркетинговую составляющую бюджета. Участие специалистов по технической эксплуатации и безопасности обязательно при разработке затратного бюджета.

Процесс бюджетирования начинается с определения финансовой модели организации, проводится анализ его организационно-функциональной структуры и выявляются места концентрации финансовых результатов. Затем разра-

батывается номенклатура статей бюджетов и осуществляется классификация затратных статей на переменные и постоянные, прямые и косвенные. После составления бюджета, основной задачей управляющей компании будет контроль за его исполнением, сопоставление фактических показателей с плановыми и анализ выявленных отклонений.

Расходная часть бюджета торговых и бизнес-центров состоит из нескольких укрупненных статей затрат: ОПЕХ (операционные расходы на содержание объекта), расходы на продвижение, маркетинг, управленческие, коммунальные расходы (энергоресурсы, вода), налоги (на имущество, на землю), CAPEX (капитальные инвестиции) и выплаты процентов банкам.

Часть из них перевыстается арендаторам в полном или частичном объеме, например, коммунальные платежи, именно поэтому БЦ и ТРЦ чаще всего не заинтересованы в технологиях энергосбережения, особенно если их внедрение требует инвестиций. ОПЕХ, как правило, рассчитывается заранее и распределяется на всех арендаторов согласно доле арендуемой площади, в общей арендопригодной площади (GLA). При этом существуют разные подходы к такому распределению: одинаковый платеж для всех независимо от арендатора или дифференцированный для разных типов арендаторов. Последний определяется путем переговоров.

Состав затрат ОПЕХ не регламентирован однозначно, но большинство управляющих компаний включают в него расходы на комплексную уборку, охрану, содержание здания, техническое обслуживание и эксплуатацию инженерных систем и оборудования, мелкий ремонт и закупку необходимых материалов, запасных частей.

В ОПЕХ включаются как фиксированные, так и переменные расходы, поэтому эта группа расходов очень чувствительна к масштабам объекта. Например, размер ОПЕХ на м<sup>2</sup> для небольших торговых центров (например, ТРЦ «Золотой Вавилон Отрадное») и суперрегиональных (ТРЦ «Авиапарк», ТРЦ «Ривьера») могут различаться в два и более раз при одинаковом наборе услуг и стандартах качества.

**Таблица 1**

Обобщенная структура бюджета объекта коммерческой недвижимости

Выручка	Расходы
Поступления от Арендаторов Арендные платежи Эксплуатационные платежи Маркетинговые платежи Коммунальные платежи Платежи, не связанные с арендой Предоставление промо мест Indoor размещение рекламы Outdoor размещение рекламы	Техническая эксплуатация Клининг, уборка мусора/снега Охрана Коммунальные платежи ФОТ Налоги Продвижение Расходы на привлечение Арендаторов



Рис. 1. Пример распределения расходов на комплексную эксплуатацию ТРЦ (районный, 5 000 – 20 000 м<sup>2</sup> GLA)

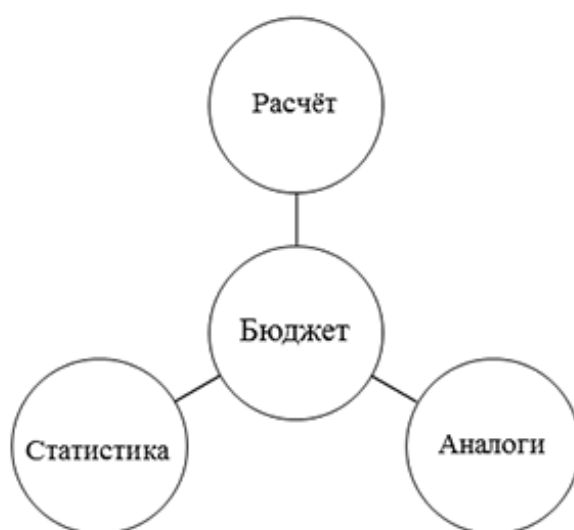


Рис. 2. Методы формирования бюджета

В целом составить, а главное защитить оптимальный бюджет операционных расходов – это большой труд, который требует не только знания предмета, но и навыков убеждения. Снизу на размер бюджета влияют такие факторы, как рост цен поставщиков услуг, монополизация и обеление рынка FM и клининга, сложность прогнозирования закупок иностранных запасных частей, материалов, сервиса из-за колебаний курсов валют. Сверху на бюджет давит то, что арендаторы не всегда готовы компенсировать весь бюджет в полном объеме, а любое превышение компенсационной части – это снижение прибыли.

Основные статьи затрат эксплуатации:

1. Фонд оплаты труда персонала объекта
2. Уборка
3. Эксплуатация инженерного оборудования
4. Расходы по управлению Зданием
5. Безопасность
6. Накладные расходы
7. Вознаграждение УК
8. Коммунальные ресурсы

Пример распределения расходов на комплексную эксплуатацию ТРЦ (районный, 5 000 – 20 000 м<sup>2</sup> GLA).

Для формирования бюджета OPEX на текущих объектах используют статистику прошлых периодов, индексируя сумму на размер инфляции, адресно проводя переговоры с поставщиками и актуализируя цены. Для новых объектов после редевелопмента [3] или в отсутствие достоверных данных используют три метода (рис. 2):

- Для грубой оценки сравнивают стоимость расходов у объектов-аналогов за м<sup>2</sup>. При этом важно брать объект из того же региона и аналогичной площади. Если расходы аналогов есть только за предыдущие периоды – то логично применять индексацию в размере инфляции, или ином, если есть больше вводных.

- Улучшенный вариант первого метода – использование более детальной группировки затрат и сравнение с другими объектами исходя из драйверов, определяющих объем затрат. Например, для уборки самый простой драйвер – это места общего пользования, которые можно определить как разницу между GBA

и GLA, а для обслуживания противопожарных систем общая площадь здания (GBA). При этом нельзя забывать, что часто есть нижний порог затрат. Например, на объекте с эскалаторами не может быть меньше одного диспетчера эскалаторов. Соответственно расходы его зарплату, обучение и оформление и будут являться нижним порогом.

- Наиболее точным, но и трудозатратным методом является составление технических заданий и проведение тендеров для определения стоимости услуг подрядчиков, а также расчёт расходов ресурсным методом с опорой на статистику других объектов.

В зависимости от поставленных задач (подготовка бизнес-модели, защита будущего бюджета, обоснование для заключения договоров) применяют один из методов, или несколько в комбинации.

Например, в своей практике для новых объектов в целях быстрой оценки автор использовал оценку по аналогам пропорционально драйверам затрат (GBA, GLA) для определения статей бюджета на расходные материалы, запасные части. Оценку стоимости регламентного обслуживания вертикального транспорта, высокой стороны электросистем, жиролоуловителей, револьверных дверей и всего оборудования, которое обслуживается выездными бригадами, проводил, используя удельные расценки на сервис одной единицы помноженную на количество оборудования. Для технической эксплуатации общих систем (электроснабжение, вентиляция, тепловые сети) и здания готовил краткие сметы, исходя из количества людей, используя типовые орг. структуры для обеспечения круглосуточного технического обслуживания, реагирования на аварийные ситуации.

Основные драйверы затрат при расчёте бюджета:

1. Оборудование
2. Сотрудники
3. Площадь (общая, обслуживаемая)
4. Периодичность
5. Входы, санузлы
6. Помещения

Для определения бюджета сервиса сторонних подрядчиков, сложных в оценке (например, когда есть много оборудования разного типа) запрашиваются «быстрые» предварительные ком-

мерческие предложения без проведения полноценного тендера. Таким образом, за несколько дней можно подготовить бюджет ОРЕХ максимально приближенный к оптимальному.

Полноценная работа системы управленческого учета возможна только после успешной организации учетного и бюджетного процессов, которые должны быть построены на тех же принципах, что и бюджетирование. Для этого необходим однотипный перечень статей доходов и расходов с возможностью их разделения на различные виды деятельности. Анализ отчетности, полученной по различным аналитическим срезам, является основой для принятия правильных управленческих решений.

Основные принципы контроля затрат:

1. Бюджетирование
2. Управленческий учёт
3. План-фактный анализ
4. Сравнение с аналогами
5. Анализ финансовых показателей

на регулярной основе

6. Привязка показателей к KPI ответственных за их выполнения

Вопросы оптимизации затрат при эксплуатации и определения того, где границы этой экономии, всегда стоят очень остро. Есть ряд относительно «безопасных» способов экономии бюджета: это оценка и выбор между inhouse сервисом (силами собственных сотрудников) и обслуживанием с привлечением подрядных организаций, разделение объекта на зоны с разными стандартами качества уборки (технические зоны убирать раз в месяц, эвакуационные лестницы раз в три месяца, галереи ежедневно), сокращение сотрудников за счет автоматизации процессов и диспетчеризации.

Можно выделить следующие основные направления оптимизации расходов:

- Подрядчики
- Оптимизация ФОТ
- Использование льгот для МСП
- Энергосбережение
- Автоматизация процессов и инновационные решения [4]
- Консервация части площадей объекта

Однозначно нельзя рекомендовать проводить сокращение за счет обслуживания систем противопожарной безопасности, электрических систем – это

вопросы безопасности, которыми нельзя пренебрегать. Кроме того, если собственник заботится о состоянии своего здания, не рекомендуется экономить на проведении планового технического обслуживания инженерных систем. Пренебрежение к плановому ТО может привести к поломкам и ремонтам в долгосрочном периоде.

Поддерживая тему профессиональной уборки в торговых центрах, важно отметить, что даже кажущиеся незначительными детали могут существенно влиять на общее восприятие и комфорт посетителей. В этом контексте оптимизация расходов на клининг становится ключевым методом для удержания операционных затрат в рамках бюджета.

Содержание торгового центра в чистоте исключительно усилиями уборщиков сложно и дорого. Существуют несколько традиционных способов уменьшить количество сотрудников, сохраняя при этом объем работ. Эти методы включают:

1. Использование машин вместо ручного труда. Машины, такие как райдеры, могут эффективно заменить труд нескольких уборщиков, особенно на входных зонах в период осадков. Однако труднодоступные места все равно требуют ручной уборки.

2. Создание условий для минимизации мусора. Установка урн по всему торговому центру, особенно у эскалаторов, лифтов, входных зон, туалетов и фудкорта, помогает поддерживать чистоту. На улице урны следует располагать на некотором расстоянии от входов, чтобы избежать скопления курильщиков.

3. Уменьшение количества вносимой грязи с помощью трёхступенчатой системы очистки. Эта система включает решетку перед входом, речный коврик внутри тамбура и коврики внутри торгового центра. Коврики должны регулярно чиститься и сушиться, особенно в мокрый сезон.

4. Установка дополнительных ковриков в местах интенсивного движения, таких как подходы к эскалаторам и лифтам, для дополнительного сбора грязи.

5. Адаптация графика работы клининга к кривой посещаемости торгового центра. Это позволяет оптимизировать количество персонала в зависимости



от пиковой нагрузки, особенно в выходные дни, обеденное и вечернее время.

6. Контроль количества уборщиков и качества уборки. Использование чек-листов для контроля качества и проверка наличия всех клинеров помогают поддерживать высокий стандарт уборки и предотвращать недовыставление персонала.

Таким образом, соблюдение этих рекомендаций позволит торговым центрам эффективно управлять клинингом, снижая затраты и обеспечивая высокий уровень чистоты и комфорта для посетителей.

В дополнение надо отметить, что с помощью относительно «безопасных» инструментов финансового контроля, бюджетирования и автоматизации можно добиться большего в оптимизации затрат, чем при уменьшении объема работ, или сокращения штата. Для более точного определения объемов работ, а также для организации процесса обслуживания объекта используют метод создания цифрового двойника. Внедрение этой технологии на разных стадиях жизненного цикла дает разный эффект,

однако наиболее целесообразно это делать на этапе проектирования [5].

### Выводы

Важность правильного финансового управления объектами коммерческой недвижимости трудно переоценить. Цели управления активами, коммерческого управления и эксплуатации объединяются в стремлении к повышению эффективности и доходности, снижению затрат и максимальному использованию ресурсов. Для достижения этих целей необходимо тщательное планирование, регулярное бюджетирование и постоянный контроль затрат.

Внедрение четких финансовых стратегий и использование различных методов прогнозирования и анализа помогают не только поддерживать стабильное функционирование объектов, но и адаптироваться к изменениям рыночной конъюнктуры и внутренним вызовам. Современные инструменты управленческого учета и автоматизации процессов позволяют владельцам и управляющим компаниям оперативно реагировать на изменения и оптимизировать операционные расходы.

### *Библиографический список*

1. Котов А.Д. Специфические особенности организации и функционирования торговых центров в составе транспортно-пересадочных узлов на современном этапе // Научный аспект. 2024. Т. 1, № 1. С. 5-13.
2. Люлин П.Б. Эволюция торговых центров и перспективы развития // Московский экономический журнал. 2024. Т. 9, № 2. С. 183-200.
3. Косыгина М.С. Применение сценарного планирования к оценке эффективности проектов реконструкции коммерческой недвижимости // Экономика и парадигма нового времени. 2024. № 3. С. 45-52.
4. Люлин П.Б. Место и роль инноваций в системе стратегического развития субъекта предпринимательства // Фундаментальные исследования. 2018. № 1. С. 92-95.
5. Богатырев Н.С., Люлин П.Б. BIM технологии для объектов недвижимости на различных стадиях жизненного цикла здания. Преимущества внедрения и оценка рентабельности инвестиций // Московский экономический журнал. 2024. Т. 9, № 5.