

1. часть. Уход за недвижимостью.

1.1. Определение ухода за недвижимостью.

В каждой стране свое законодательство и исторически сложившиеся разные традиции в строительстве, в использовании строений и их администрировании. В соответствии с этим в разных используемых инструкциях и стандартах, а также в правовых актах разного уровня, по разному определено содержание ухода за недвижимостью, но общие принципы в них во всех единые. В толковом словаре „Kinnisvarahalduse ja -hoolduse seletussõnastik“ (КН-Е Х7-020) определение ухода (kinnisvara korrashoid) приводится следующим образом - это «комплекс работ для поддержания недвижимости в соответствующем состоянии». В Эстонском стандарте «Мероприятия по обеспечению ухода за недвижимостью» (Kinnisvara korrashoiu tagamise tegevused) EVS 807:2004 (в дальнейшем: стандарт по уходу) это определение уточнено путем введения самых основных составляющих по уходу.

Уход за недвижимостью – это комплекс технических и административных мероприятий, осуществляемых в течении срока жизни недвижимости для того, чтобы сохранить/или восстановить такое положение, при котором обслуживаемая недвижимость соответствовала бы условиям выполнения требуемого назначения.

В вышеприведенном определении важно то, чтобы все связанные с недвижимостью участники однозначно понимали смысл приведенного определения и всех его важнейших составляющих. Для каждого специалиста, занимающегося уходом за недвижимостью, для обеспечения успешной деятельности важно объяснить сущность ухода, в первую очередь, собственнику и пользователям, а также многим другим лицам, у которых зачастую отсутствует или неправильное представление об уходе и его необходимости. С одной стороны, в нашем обществе мы имеем дело с «традициями», так как за условным содержанием зданий заботился всегда кто-то другой (в самом широком понятии - общество), при обеспечении содержания производственных и административных зданий, а также находящихся в них помещений, ограничивающим фактором в содержании был недостаток ресурсов, или их дефицит.

В тоже время профессионалу не корректно обвинять только наследие прошлого и в то время сложившиеся привычки. В последние десятилетия во всем мире произошли значительные технологические и социальные изменения, в связи с чем связанное с уходом за недвижимостью является проблемой не только у «нас», но и у «них», т.е. в странах с развитой экономикой. Целесообразно определить те **четыре круга основных проблем**, которые рассмотрены в приведенном определении ухода за недвижимостью и которыми необходимо заниматься ежедневно как собственникам, так и профессиональным специалистам, занимающимся уходом.

Во-первых, хотя этот аспект не выделен в определении ухода за недвижимостью, требуется уточнение понятия недвижимость. Ежедневная разговорная речь часто отличается от юридического языка, в связи с чем нужно всегда уточнять разные понятия. Недвижимая вещь (kinnisasi) – это участок земли вместе с его существенными частями – таково определение, вытекающее из закона о вещном праве. Такими существенными частями являются прочно связанные с землей вещи – строения, растущий лес, другие насаждения и не убранные плоды, а также связанные с землей вещные права. Хотя исторически в основе определения недвижимости все-таки земля (собственность), но основная часть людей в обычном понимании подразумевает под недвижимой собственностью, в первую очередь, здания, дома, жилища, т.е. сооружения. Это логично, так как именно для каждого строения имеется определенная со стороны собственника или потребителя потребительская стоимость, т.е. назначение (otstarve).

При определении ухода за недвижимостью нельзя ни в коем случае ограничиваться только строениями (т.е. уходом за строениями) не смотря на то, что каждый собственник недвижимости ежедневно расходует большую часть своих средств, по всей вероятности, именно на строения (и связанные с ними техносистемы). В контексте данного справочника необходимо в дополнение к «классическому» понятию составляющих частей в определении недвижимости учитывать прочно связанные со строениями техносистемы и необходимые для использования строений сооружения инфраструктуры (дороги, трассы и т.д.). Также в настоящее время специалисты, занимающиеся уходом за недвижимостью, все больше должны, например, заниматься находящимся в строениях инвентарем (мебель, оборудование) и осуществлением таких услуг (охрана, организация парковки

автомашин), которые связаны с использованием недвижимости, и ,в то же время, благодаря чему проблематика содержания недвижимости (в порядке) изменяется все в более разностороннюю форму деятельности.

Второй важный аспект в определении ухода заключается в том, что имеем дело с комплексом как административных так и технических мероприятий. Таким образом, уход - это не только выполнение физических работ (например, ремонта) для улучшения конструкций (так зачастую, к сожалению, ограничено используют это понятие). Содержание недвижимости всегда связано с потребностью, например, организовать сопутствующее финансирование, в том числе планировать потребность в деньгах и организовывать разумное использование полученных средств и, таким образом, управлять денежными потоками. Частыми являются обстоятельства, при которых лицо, занимающееся содержанием недвижимости должно решать связанные с собственностью и ее использованием проблемы и правовые споры, причиной которых могут быть незнание участников, а также недостатки соответствующего законодательства. Общение сторон, а также выяснение понятий может зачастую занять больше времени (человеко-часов), чем выполнение необходимых физических работ для обеспечения (технического) ухода. Это значит, что для обеспечения ухода необходимо создать целостную институциональную структуру, которая охватила-бы как участок так и его собственника или все чаще его корпоративных собственников. Хотя деятельность единственного собственника может быть свободна от конфликтов, успешное обладание недвижимостью предполагает наличие все более значительных обязанностей и для их выполнения необходимых средств.

Поэтому для описания таких отношений, обеспечивающих содержание недвижимости, все более используется понятие **среда недвижимости** (kinnisvarakeskkond). В таком значении уход за недвижимостью имеет более широкое понятие, чем уход за строениями и его конструкциями, т.е. соответствие действующим техническим нормам.

В соответствии с Эстонской профессиональной системой управления и ухода за недвижимостью (Eesti kinnisvara haldamise ja hooldamise kutseprofessionaalsuse süsteem) под административной деятельностью, связанной с мероприятиями по уходу, используется понятие «управление недвижимостью», а также «администрирование» для

соответствующих технических мероприятий, а также уход/содержание недвижимости. Но и здесь можно провести только условную границу – оформление различных документов, связанных с организацией работ по уходу, имеет административные признаки и каждый специалист по уходу должен быть постоянно готов делать и эту работу.

Третий важный аспект, входящий в понятие содержания - это фраза «сохранять и/или восстанавливать» (säilitada ja/või taastada). Эти два по сути очень разных вида деятельности можно охарактеризовать следующим образом. «Сохранение» по своей сути очень длительная и рутинная (это значит, что на основе одной и той же схемы организации постоянно повторяющаяся) деятельность, которую выполняют для того, чтобы, например, состояние конструкций и систем не ухудшалось с течением времени. Но тот же принцип распространяется на права и обязанности, связанные с собственностью – и для их сохранения необходимо всегда выполнять работу, напрягаться и нести расходы! «Восстановление» напротив связано с понятием срочного вмешательства во многом в неожиданно возникающие ситуации для того, чтобы ликвидировать повреждение, неисправность или аварию, а также разрешить конфликт, который может усложнить отношения собственности. Поэтому в деятельности по уходу и содержанию необходимо предусмотреть как планово-регулярные так и внеочередные мероприятия.

В тоже время в таком определении ухода: «сохранять и/или восстанавливать», содержатся ссылки на очень важные, с уходом непосредственно сопутствующие, виды деятельности:

- в первую очередь, необходимо определить положение неухоженности как состояния, то есть определить желаемый результат мероприятий по уходу;
- затем постоянно необходимо делать сравнение (надзор, контроль) для того, чтобы оценить в определенный момент сложившуюся обстановку и ее фактическое соответствие желаемому состоянию;
- на основе результатов сравнения должна быть установлена возможность (переданная в чью-либо компетенцию) принятия решения в течении предусмотренного срока, т.е. необходимо сделать выбор между двумя последующими возможными мероприятиями, и

- далее компетентные специалисты (вместе с необходимой технологией) должны быть готовы к тому, чтобы приостановить происходящее хотя-бы организацией рутинного ухода или вмешаться оперативно для того, чтобы восстановить равновесие в поврежденной системе.

Таким образом, весь процесс по уходу всегда связан с двумя видами деятельности – «сохранять в порядке» или «привести в порядок» - и обоснованным выбором между ними.

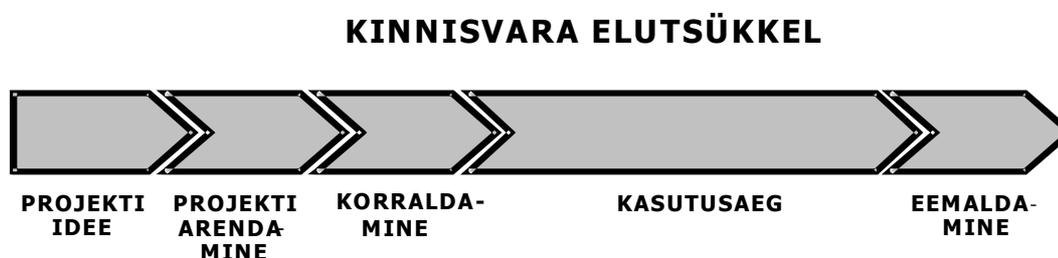
И последняя, **четвертая** составляющая определения – «соответствие предъявляемым требованиям к предусмотренному назначению». Хотя о назначении было сказано уже ранее, в настоящем случае имеем дело с очень важным вопросом для всей концепции содержания недвижимости. Для недвижимости предусмотренное назначение в общем случае не определяется численно или техническими норм(ой)ами, скорее при определении назначения недвижимости в основе лежат понятия собственника, его намерения и возможности. Если собственник определяет назначение своей собственности, то затем он прежде всего своей деятельностью (и с помощью специалистов) должен обеспечить соответствие этой недвижимости ее назначению. От такого определения назначения не может остаться в стороне и пользователь!

Например, изначально спроектированное и построенное под жилище здание должно соответствовать предъявляемым к жилищу техническим нормам и общепринятым требованиям, предъявляемым в обществе к жилым помещениям. Если же собственник пожелает это строение изменить на гостиницу, то это приведет к изменению назначения использования и, до этого бывшее технически идеальным жилище, не будет больше в соответствующем порядке для гостиницы. Для каждого назначения недвижимости в обществе установлены различные требования (нормы, правила, инструкции и т.д.), которых всегда должен придерживаться собственник, чтобы обеспечить пригодность принадлежащей ему собственности, и ,таким образом, ее соответствие содержанию.

Но, по всей вероятности, в дополнение к ранее описанным четырем основным аспектам требует разъяснения и понятие «срока жизни»

(elüiga). В данном случае дело имеем с термином, в отношении которого могут возникнуть как различные, так и неправильные понятия. Классической исходной точкой в отношении недвижимой вещи является представление о том, что землю нельзя уничтожить, отсюда недвижимость не уничтожаема! В таком понятии может понятие срока жизни потерять свое значение – недвижимость-же бессрочна! В то же время полезность и ценность земли значительно изменяются с течением времени, это, в свою очередь, влияет на использование земли. Поэтому прежде всего в академической литературе по недвижимости используется понятие срока жизни, причем практики говорят больше о сроке службы (kasutusaeg) или периоде использования (kasutusperiood). Толковый словарь КН-Е X7-020 определяет: **период использования это срок безотказной работы здания или его частей (и оборудования), предусмотренный инструкцией по уходу.**

В австрийском стандарте по управлению недвижимостью срок использования определен через жизненный цикл недвижимости:



Приведенный чертеж важен и для того, чтобы разъяснить вечную проблему в связи «с уходом и ремонтом строения» и с обоснованным делением сопутствующих расходов. В период срока службы содержатся существующие конструкции и/или системы в общем случае в (рабочем) порядке; все те одnorазовые мероприятия, которые делаются для устранения до сих пор используемых конструкций и для полной или частичной их замены новыми, не являются содержанием - это или реконструкция, или реновирование, или ремонт. В действительности это не всегда так легко определимо.

Учитывая особенности недвижимости, в специальной литературе на проблемы, связанные со сроком жизни, обращено все больше внимания. В вышеприведенном примере (когда собственник желает преобразовать жилище в гостиницу) имеем дело с положением, когда это здание в виде жилого (вместе с сопутствующим закрепленным участком) могло бы успешно продолжать свое существование, но по желанию собственника этот срок использования прекращается и начинается замещение этого периода новым, который значительно отличается от предыдущего. По сути можно отличить, например, экономический, физический, функциональный, технологический, социальный и юридический сроки жизни. В основе всех этих очень разных определений лежат различные процессы, происходящие в обществе, в общем случае это экономическое и социальное развитие.

Физический срок службы – это промежуток времени, в течение которого строение существует конструктивно. Это самый длинный срок жизни для строения, окончание которого означает окончание существования строения. Функциональный срок службы – это промежуток времени, в течение которого пользователь строения может использовать строение не делая в нем больших изменений. Техно-технологический срок службы – это промежуток времени, в течение которого строение и его отдельные конструкции и оборудование соответствуют установленным техническим условиям.

Экономический срок службы – это промежуток времени, в течение которого использование строения соответствует классическому критерию дохода и расхода, то есть моменту в экономических условиях, когда собственник или пользователь строением может получить доход от использования здания. Социальный срок жизни может быть определен по-разному, одна возможность – это его оценить через культурно-историческую оценку – в таком случае, прежде всего имеем дело с созданным в обществе имиджем, в связи с чем на различных исторических этапах общество оценивает одни и те же строения по-разному, пренебрегая одними и «воскрешая к жизни» другие. И всегда строение и его использование связано с юридическими договоренностями – будь-то отношения собственности или, исходящие из разных форм пользования, отношения; все такие отношения начинаются и заканчиваются.

Из понятия «среда недвижимости» (kinnisvarakeskkond) и «управление средой недвижимости» (kinnisvarakeskkonna juhtimine, facilities managment) образовались современные модные определения для специалистов, занимающихся прежде всего недвижимостью. Facility managment – это интердисциплинарная профессиональная сфера деятельности для того, чтобы обеспечить функциональность искусственной среды с учетом потребностей людей, месторасположения, процессов, а также технологий. Такое определение дается на сайте Международной Ассоциации Управления Средой Недвижимости (IFMA www.ifma.org).

Исходят из точки зрения, что участок и расположенные на нем строения имеют большую ценность, но в то же время это строение вместе с техносистемами не являются источником дохода для собственника, средством дохода оно является только тогда, когда закрепленный участок целиком может предоставить потребителям такую среду для деятельности, в которой нуждается общество в данный момент и в данном месте. Поэтому основное внимание нельзя уделять только техническому содержанию, но вместе с ним нужно обеспечить наличие и таких услуг, которые позволят успешно действовать в содержащихся в порядке помещениях.

Joonis 2. Kinnisvarakeskkonna mõiste ja olemus

1.2. Собственник и пользователи недвижимости и их интересы.

У каждой недвижимости есть собственник, будь-то физическое или юридическое лицо или созданное из перечисленных собственников корпоративное объединение, в случае которого говорим об общей или совместной собственности. Стать собственником недвижимости (в общем случае) - это добровольное действие и связано с осознанным выбором собственника. Даже в случае наследования, у получателя наследства все-же всегда есть возможность отказаться от наследства в пользу других наследователей или в пользу государства. Поэтому в общем можно заключить, что становление собственником недвижимости всегда связано с сознательным решением, которым

собственник выражает свой интерес использовать недвижимость с целью, важной только для него.

Поэтому в стандарте по уходу за недвижимостью подчеркнуты основные цели деятельности управляющего недвижимостью как представителя собственника – это переданная в его управление сохранность недвижимости. Особенно тогда, когда собственник не использует управляющего недвижимостью и организует управление самостоятельно, должно быть особенно ясен и понятен основной интерес каждого собственника недвижимости – сохранить принадлежащую ему собственность. В начале инвестированная рассматриваемая инвестиция должна быть хотя-бы сохранена, и желательно, чтобы ее ценность еще и увеличилась. Даже в том случае, когда рассматривается осознанное решение об отчуждении находящейся в собственности недвижимости, важно сделать все для того, чтобы до последнего момента недвижимость была-бы сохранена как технически, юридически так и экономически, чтобы при отчуждении получить лучшую цену.

При становлении собственником недвижимости одной из существенных целей для большинства людей становится приобретение дома. К сожалению часто понятие дома в ежедневном обиходе приравнивается только к недвижимости, в связи с чем во многих анкетах предполагается, что дающий ответ должен оценить индивидуальную стоимость своего дома только в деньгах, подразумевая под этим только рыночную стоимость жилья или квартиры для случая, когда для погашения обязанностей собственника нужно было-бы эту собственность отчуждать. Сознательной целью для многих собственников недвижимости является также приобретение необходимых зданий на основе бизнес-плана для того, чтобы добиться желательных длительных коммерческих целей: приобретение производственных площадей в несколько тысяч квадратных метров позволит собственнику разместить там необходимую технологию, например, для техобслуживания и ремонта автобусов; по-другому построенная и развитая площадь такого-же размера даст возможность развивать торговлю или образование. На основе таких схем быть собственником недвижимости - это не самоцель, а ,вернее, средство для того, чтобы достичь выполнения других целей.

Для оценки длительных процессов, происходящих в секторе недвижимости, необходимо, в первую очередь, попытаться классифицировать собственников и проанализировать все, что связано с их деятельностью. Исходя из Конституции Эстонии (параграф 32) каждый собственник имеет право использовать принадлежащую ему собственность исходя из своих желаний и потребностей, но все-же так, чтобы своей деятельностью не нарушать действующие в обществе основные правовые и этические нормы.

В современном обществе исходя из интересов собственников недвижимости к своей недвижимости, можно подразделить собственников недвижимости в две основные группы:

- собственно собственники;
- посредники.

Собственно собственники это те, кто одновременно являются и собственниками недвижимости и пользователями этой недвижимости. Типовым примером для вышеприведенной группы является основная часть собственников нашего жилого фонда, которые живут в принадлежащих им жилых помещениях. Но к большому числу частных собственников могут принадлежать и очень разные юридические лица. В таком случае имеем дело с недвижимостью, принадлежащей разным производственным и обслуживающим предприятиям, а также недвижимостью, принадлежащей учреждениям, выполняющим в обществе функции публичного сектора. К последней группе (учреждений, выполняющих функции публичного сектора) принадлежат, например, здания с таким специфическим назначением, как больницы, школы, церкви, так и административные здания, предназначенные для государственного управления. Хотя в отношении последних могут быть использованы универсальные конторские помещения, для всех таких зданий собственниками недвижимости являются организации, которые сами используют принадлежащую им собственность.

Вторая группа собственников недвижимости (посредники) сделала осознанный выбор - получать коммерческий доход с принадлежащей им собственности. Деятельность таких собственников связана с тем, что они занимаются целенаправленно (т.е. исходя из основной деятельности и бизнес-плана) продажей права пользования находящейся в их собственности собственностью, т.е. в общем случае,

сдачей в наем и аренду. Деятельность этих собственников связана с продажей таких услуг, которые необходимы для общества и которые, при соответствующих условиях, общество согласно приобрести. Для таких услуг предлагается, в первую очередь, полифункциональная недвижимость, т.е. продается право пользования такими зданиями и их частями, которые можно было-бы относительно рационально переустроить исходя из потребностей новых пользователей. Такими полифункциональными типовыми зданиями являются офисные здания или залы производственного назначения с простой планировкой, и, естественно, жилые здания квартирного типа. Все эти здания можно относительно быстро переоборудовать исходя из потребностей различных пользователей.

Все-же необходимо к приведенной академически довольно четко разделенной в две группы классификации сделать дополнительное замечание, что в действительности проведение такой однозначно определенной границы между собственно собственником и собственником-посредником не всегда возможно. Пусть примером будет фирма по развитию недвижимости (*kinnisvara arendusfirma*). Будучи специализированной как на развитие недвижимости, так и на передачу собственности в пользование, самой фирме требуются также помещения для своего персонала. Обычно такая фирма сама использует принадлежащую ей собственность, в то время как большая часть площадей и помещений здания сдана различным потребителям.

Одновременно, по всей вероятности, есть множество противоположных примеров. Большая организация (производственное предприятие, учреждение образования или государственное учреждение) является так называемым самопотребляемым собственником, используя на принадлежащих ей участках размещенные строения, но в используемых ими зданиях, по всей вероятности, имеются отдельные свободные площади, которые возникли в результате множества внутренних реорганизаций. В таком случае такие учреждения обычно заинтересованы в сдаче в наем другим организациям не используемых помещений исходя из коммерческих целей. За таким решением могут быть очень разные интересы самопотребляемого собственника:

- получением оплаты от пользователей можно покрыть часть довольно больших расходов во время пользования, которые

несет с собой уход принадлежащей самопотребляемому собственнику собственности;

- престиж пользователя (например, солидный магазин или банк) может положительно повлиять и сформировать имидж самопотребляемого собственника, как сдающего в пользование, и увеличить успех его бизнеса.

Поэтому о делении собственников в две основные группы можно говорить только условно и абстрактно. При этом целью не может быть то, чтобы кто-то начал по соотношению собственно используемых и арендованных площадей классифицировать собственников. Важнее другое. В части собственников недвижимости нужно прежде всего видеть то, что для претворения в жизнь основного интереса (сохранить свою недвижимость как технически, юридически так и экономически) ими используется так называемая среда недвижимости и создаваемые ею блага, причем создаваемые блага исходя из условий используются самими собственниками или путем посредничества ими как услугами другим заинтересованным лицам.

Отсюда – не недвижимость является для пользователя необходимым «товаром» или «услугой», а создаваемые недвижимостью возможности и их качество. Недвижимость приобретают не для того, чтобы быть собственником и демонстрировать свое богатство – недвижимость приобретают как ресурс, который дает потенциальные возможности его собственнику. Этим ресурсом является среда недвижимости, которую создают разработчики недвижимости, сохраняют специалисты по обслуживанию недвижимости, используют пользователи и которая приносит доход собственнику/собственникам.

При этом внося понятие **среда недвижимости** (kinnisvarakeskkond), необходимо остановиться на тех изменениях, которые произошли целиком в обществе в XX веке и особенно в его последние десятилетия. Исторический, так называемый традиционный подход, о чем уже ранее писалось, связан прежде всего с тем, что собственник недвижимости всемогущий, во многом сравнимый с божеством. Количество недвижимости, принадлежащей собственнику недвижимости (величине закрепленных участков, ценности зданий), использовалось как эталон для того, чтобы охарактеризовать богатство и власть этого собственника в обществе.

В тоже время в обществе стало действовать противоположное направление. Многие, в общем случае занимающиеся (частным) предпринимательством организации, которые исходя из своей прежней основной деятельности были сами довольно большими владельцами недвижимости, стали переоценивать прежнюю политику недвижимости своей фирмы. Шаг за шагом принимаются сознательные решения и отчуждается многое ранее находившееся в собственности имущество, превращая эти организации только в пользователей-нанимателей. При этом зачастую у этих организаций может сохраняться имевшаяся среда недвижимости, это означает, что, не освобождая помещений, отчуждают собственность и посвящают себя основной деятельности, а не выполнению обязанностей, связанных с управлением недвижимой собственностью. Как объяснить такое преднамеренное изменение, которое не связано с отдельными собственниками, а скорее с трендом на рынке недвижимости?

По всей вероятности причины таких изменений связаны с направлениями развития общества и условно подразделяются на две.

- В современном обществе созданная и используемая правовая система для регулирования отношений между собственниками недвижимости и общественными отношениями стала для собственников при исполнении их обязанностей чрезмерно обременительной. Поэтому не все собственники могут получить от находящейся в их собственности среды недвижимости блага в той степени, чтобы полностью компенсировать все сделанные ими расходы как на уход, так и на сохранность. Все больше в международных публикациях появляется статей, где сравниваются цена инвестиций и обязанностей собственника с получаемым доходом (от найма). Собственник недвижимости может получать доход только кратковременно, долгосрочно многим собственникам их недвижимость приносит скорее большие расходы.
- Быстрое развитие экономических условий и технологий привело к положению, когда для связанного с недвижимостью собственника-предпринимателя значительно труднее равноценно конкурировать на быстроизменяющемся рынке с другими, свободными от недвижимости, предпринимателями. У собственника недвижимости – предпринимателя снижается мобильность и оперативность на рынке, так как будучи связанным с (средой) недвижимостью как с собственностью, с

изменением конъюнктуры рынка этим собственникам недвижимости более сложно и дорого передвигаться на новые рынки вместе с внедрением новой технологии. У них значительные средства, которые зачастую больше, чем средства, связанные с основной деятельностью, вложены в недвижимость, а процесс ее отчуждения сам по себе продолжительный и связан с рисками.

По всей вероятности только финансово очень сильный крупный предприниматель может быть одновременно собственником как предприятия (связанного с основной деятельностью технологического процесса) так и больших закрепленных участков. Малые предприниматели (будь-то производители или оказывающие услуги предприниматели) составляют не столько долгосрочные бизнес-планы, насколько составляют и внедряют в жизнь именно различные бизнес-проекты. Основным признаком проектов является их привязка ко времени – у каждого проекта есть как начало, так и конец. Важно понять, что внедрение каждой в определенный момент доходной бизнес-идеи предполагает сознательное понятие того, что у этой идеи есть (предполагаемое) завершение.

Если теперь предприниматель использует для внедрения своей бизнес-идеи среду недвижимости (хотя, по-всей вероятности, эта среда необходима им всем), для него, как для пользователя, важно, чтобы он в рамках своего бизнес-проекта не был-бы связан с возможным риском отчуждения недвижимости в связи с не выполнением обязанностей собственника. Скорее предпринимателю удобнее и надежнее рассчитывать на относительно более надежные (в общем случае) выплаты за наем в течении осуществления своего бизнес-проекта и обеспечить надежность своих прав пользователя системой санкций, которые будут внедряться тогда, когда собственник не выполнит свои обязательства или пожелает прервать право пользования по договору (найма) досрочно.

Поэтому на рынке недвижимости заметна тенденция, по которой ранее большие и, зачастую, с долгосрочными традициями собственники недвижимости (банки, гостиничные и торговые цепи) предпочитают сами превращаться в съёмщиков. Недвижимость отчуждают для того, чтобы увеличить мобильность и доходность бизнеса основной деятельности. В тоже время пользователи (съёмщики) таких

помещений по-прежнему заинтересованы все-таки в качественно функционирующей среде недвижимости. Такой интерес был у них и тогда, когда они были собственно собственниками, но этому сопутствовала необходимость выполнения всех обязанностей собственника.

Анализируя ранее описанные процессы можно прийти к неожиданному выводу – в дополнение к праву на собственность на рынке недвижимости существенным объектом проведения сделок стала среда недвижимости, т.е. посредничество функционально подходящими для пользователя (предпринимательскими) площадями. Посредничество качественной средой недвижимости превратилось в значительную область предпринимательства, параллельно с этим изменилась и стала очень разнообразной скрытая причина посредничества. Классическими посредниками среды недвижимости являются фирмы, занимающиеся развитием недвижимости. Но все больше в этой части рынка наблюдают таких крупных собственников недвижимости, основная деятельность которых (условно) не связана с недвижимостью. Такими новыми участниками рынка недвижимости являются пенсионные фонды и страховые компании, в распоряжении которых находящиеся денежные средства должны быть надежно обеспечены, а также крупные предприниматели и организации, выполняющие государственные и публичные функции.

Последние перечисленные организации попали на рынок недвижимости в первую очередь из-за того, что соответствующие управленческие структуры находятся в постоянном изменении и поэтому может возникнуть краткосрочная возможность отдать другим в пользование часть качественных рабочих помещений, относящихся к среде недвижимости. При этом приведенные собственники-наимодатели не заинтересованы в осуществлении объемных и существенных изменений в зданиях в связи с приходом нанимателей и их желаниями. Такая сдача в наем для этих собственников недвижимости не является задачей примарной важности, скорее такой деятельностью они выражают рациональное экономическое мышление. Этим собственникам недвижимости лучше всего найти для отдельных свободных помещений такого (временного) пользователя, для организации основной деятельности которого необходимые условия схожи с условиями самого собственника.

Результат же таков, что среда недвижимости для временного пользователя (нанимателя) не требует существенных переделок, поэтому предлагаемая услуга может быть дешевле в отличие от тех случаев, когда для каждого нового нанимателя необходимо делать большеобъемные изменения в среду недвижимости: обновлять техносистемы и планировку помещений.

Пример: в помещениях университетов могут без проблем найти для себя помещения spin-off фирмы; на территориях крупных заводов находят себе необходимые производственные помещения те малые предприниматели, чей технологический процесс сможет лучше всего использовать уже созданную наймодателем среду недвижимости, ориентированную на производственную деятельность.

Поэтому, говоря об интересах собственников недвижимости и пользователей (нанимателей), условно имеем две стороны одной медали. Как ранее было отмечено, статус собственника связан с особым ореолом в обществе и интересы собственника священны, их охраняет закон. Для тех лиц (юридических и физических), которые сами не являются собственниками (если, например, имеем дело с нанимателем), зачастую их интересы рассматриваются как второстепенные. Тем не менее, рассматриваемые интересы сторон (между собственниками и нанимателями) тесно связаны между собой:

- собственник, будучи инвестором, обоснованно желает получить доход со своих инвестиций, основой осуществления которых был бизнес-план по развитию и уходу за недвижимостью;
- пользователь желает на (максимально) рациональных условиях для него использовать площади/помещения для реализации своего бизнес-плана основной деятельности.

В принципе обе стороны являются предпринимателями, у которых исходя из предпринимательства одинаковые, если даже не одни и те же цели. Причем для достижения своей цели оба используют созданную с помощью недвижимости среду недвижимости. Отсутствие учета такой взаимной зависимости ставит неизбежно под угрозу успешность бизнес-планов обеих сторон. В интересах собственника должно быть то, что требования, предъявляемые к пользователям помещений, были бы всячески реальными и достаточно стабильными и при этом было бы обеспечено и выполнение собственником его обязанностей. Только в таком случае наниматель заинтересован в предлагаемой ему среде

недвижимости и он может из сметы своего бизнес-проекта оплатить предлагаемые ему услуги.

Хотя в использовании сходности этих целей выражается, с одной стороны, экономическая рациональность, за таким отношением следует еще и то, что в дополнение к переустройству для нанимателя и сопутствующим расходам требуется еще и профессиональное управление со стороны собственника. Брать на должность знающего специалиста с опытом организации сдачи внаем помещений не всегда для собственника экономически целесообразно. В то же время для пользователей (нанимателей) помещений, особенно в том случае, если они имеют дело с несколькими используемыми закрепленными участками, появляется интерес и возможность взять на должность профессионального управляющего недвижимостью, считающегося с их интересами. Например, для сети малых магазинов, в которых важен единый стиль в оформлении помещений и их уходе, необходимо было бы со стороны своей фирмы использовать оформленные и организованные услуги по уходу.

Развитие мысли неизбежно приводит к тому, что каждая работа или деятельность предполагает наличие умений в соответствующей области. Если же умения смогут соединить и использовать созданную ими синергию для общей цели, для всех участников возникнет возможность заниматься с максимальной эффективностью в известной для каждого сфере.

На рынок недвижимости не просто выйти с высококачественными («евро»-)качественными площадями. Технически качественно построенные, отремонтированные и отделанные помещения могут быть первоначально атрактивными и беспроблемными для пользователя. Проблемы же для пользователя быстро возникают и также быстро предполагается нахождение подходящего и в общем акцептируемого решения. Поэтому неразрывной частью среды недвижимости является управленческая структура и услуги, которые (в общем случае) при посредстве собственника смогут предложить пользователям. Для понятия проблем, возникающих при использовании недвижимости, и их решения необходим сближающийся подход со стороны различных сторон. Такому критерию всячески отвечают партнерские схемы развития

недвижимости, участники которых могут предложить свой лучший опыт и услуги во имя общей цели.

Использование партнерских схем в секторе недвижимости связано, в первую очередь, со многими ранее перечисленными обстоятельствами.

- Исполнение обязанностей собственников недвижимости предполагает все более профессиональную организацию исполнения обязанностей, в связи с чем каждому собственнику неизбежно необходимо организовать длительные связи сотрудничества с соответствующими управляющими фирмами.
- Крупные участки имеют высокую стоимость (дорогие), уход за ними и «незначительная» реорганизация на таких объектах требуют больших затрат, при этом значительны сопутствующие риски. Одна фирма не в состоянии ни профинансировать или снизить все возможные сопутствующие риски, в то же время совместная деятельность поможет снизить большую часть возможных опасностей.

Поэтому особенно тогда, когда имеем дело с большими и технически сложными комплексами недвижимости, для них предпочтительнее скорей всего совместная собственность. С одной стороны такое решение связано с желанием разделить и снизить возможные финансовые риски. При «выборе» совместных собственников в общем случае исходят из того, чтобы все основные комплексы мероприятий, связанные с собственниками, были бы покрыты профессиональными и в то же время коммерчески заинтересованными лицами и организациями.

В команде совместных собственников есть финансирующие организации (фонды, банки), пользователи (предприниматели, публично-правовые организации). Все стороны, входящие в эту команду, поддерживают созданного корпоративного собственника исходя из своей основной деятельности такими мероприятиями и решениями, в которых сами на рынке являются наиболее компетентными. Можем говорить о партнерстве, в котором в ходе совместной работы все члены команды точно знают свои обязанности и в результате могут основательнее сконцентрироваться на выполнении обязанностей. Участие в такой команде совместных собственников является объединением коллективных и отдельных интересов и ответственности каждой организации.

В таких партнерских схемах, основанных на совместной собственности недвижимостью, деятельность направлена не столько на развитие каждой отдельной недвижимости и обеспечение ее ухода, сколько на объединение интересов и желаний многих сторон, используя для этого подходящее для данной местности цельное представление о качестве и эффективности среды недвижимости. Комплексное представление формирования среды недвижимости можно увидеть прежде всего в городах, где деятельность групп с различными интересами тесно связана между собой.

Нет единой и универсальной модели партнерства для формирования среды недвижимости в городах. В каждом городе и его границах имеем дело все-таки со значительно уникальным подходом, при котором важно всесторонне учитывать местные условия. Для всех таких схем характерен все-таки первый шаг, который связан с созданием заинтересованной группы в создании и/или переоценке среды недвижимости. Такая группа интересов объединяет при этом как предпринимательские круги (предпринимателей), банки, городские управы и организации «третьего» сектора. Только четко определенные интересы и их взаимное акцептирование дадут возможность действовать в партнерских моделях.

Финансовые возможности каждого города напрямую зависят от поступающих из данного региона налогов, это, в свою очередь, связано с предпринимательством, но не только с ним. Предпосылкой для успешного развития предпринимательства естественно является подходящего качества инфраструктура (трассы, коммуникации), но в дополнение к этому должна быть в рациональной близости приемлемая жизненная среда, созданная для трудящихся. Неразрывной составной частью жизненной среды является бытовая сфера, услуги и наличие природной среды. Связи и взаимозависимости различные, все они взаимосвязаны и с конкретными группами интересов.

Развивая отдельно недвижимость и производственные возможности, неизбежно возникают конфликты и не равновесие решений. Качественное развитие производственных площадей остается в зависимости, в общем случае, от ограничений, вытекающих из возможностей инфраструктуры и технических условий, а строительство жилья – за отсутствием бытовой сферы. Такие

половинчатые проекты развития среды недвижимости можно найти почти во всех крупных городах Европы и мира.

В то же время классическая модель развития недвижимости все-таки такая, что развивать начинает один собственник, будь им предприниматель или представитель публичного сектора, в общем случае представитель местного самоуправления. У таких моделей развития есть как свои преимущества как и недостатки.

Если имеем дело с опытным собственником, у него исключительная ответственность за весь проект, почему большинство решений принимается достаточно быстро и, в целом, проектом руководят рационально. Такой развиватель несет риски в полном объеме, он исходит из желания получить прибыль и, в общем, случае можно предположить, что вся такая программа развития достаточно основательна и продумана до мелочей. Опыт развития и успешные проекты приносят репутацию и поэтому возрастает финансовая успешность таких проектов развития.

Вместе с тем интересы частного собственника не всегда совпадают с интересами общества и на поведение частного инвестора существенно влияет то, строится-ли недвижимость на продажу или на долгосрочное использование. Частный инвестор, в общем случае, беспомощен и не заинтересован в изменении существующей сети улиц и инфраструктуры в большем объеме, чем это необходимо для конкретного проекта, или инвестировать в обновление соседнего окружения. Поэтому все такие проекты решают ограниченное количество вопросов, причем необходимо вмешательство местных самоуправлений для того, чтобы при необходимости развивать более обширно и инфраструктуру.

В то же время когда основным развивателем недвижимости является местное самоуправление, развивает проект такая организация, в руках которой есть возможность менять детальные планировки окрестности и через них и прочие проекты развития, но вместе с этим поднять значение именно своего проекта. В таких проектах, особенно когда развитие происходит в условиях ограниченного бюджета, невозможно исходить настолько из рациональности целостной экономической концепции, скорей всего на первый план поднимаются сиюминутные политические цели. Решения по этим проектам принимаются временными коллегиальными органами, у которых отсутствует

соответствующий профессиональный опыт и при принятии решений используют помощь консультантов, имеющих множество различных интересов.

Если обобщить взаимосвязанное описание обеих схем развития, то такие проекты проблематичны прежде всего для тех предпринимателей, которые впоследствии должны будут начинать заниматься организацией ухода. Для обеих схем часто отсутствует такая инстанция, которая уже в ходе развития проекта была бы заинтересована в нормальном и долгосрочном уходе или в проекте, который был бы рациональным на весь жизненный цикл. Поэтому специалист по обслуживанию получает такую недвижимость, в которой может оказаться много недостатков, решением которых придется заниматься этому специалисту. Это, в свою очередь, превратит уход в дорогостоящий и поэтому для пользователей мало привлекательный.

В то же время есть такие проекты, где все заинтересованные лица организовали развитие недвижимости как партнеры и в результате сформировавшаяся среда недвижимости является целостной. Нельзя забывать, что всяческая коллективная деятельность предполагает управление и, в первую очередь, координацию деятельности сторон. Кто из заинтересованных сторон станет по этим схемам инициатором и координатором, это всегда зависит от конкретных условий. Самое важно то, что прямо или косвенно можем все-таки говорить об управлении средой недвижимости и необходимости ее управления.

1.3. Основные принципы формирования эстонского стандарта по уходу за недвижимостью

Каждый собственник недвижимости должен как для сохранения своего права на собственность, так и для сохранения потребительских качеств недвижимости выполнять многие обязанности как прямо так и косвенно вытекающие из законодательства. От этих обязанностей невозможно освободиться – если собственник не может организовать выполнение предусмотренных обязанностей, тогда кто-то другой за счет собственника может организовать выполнение обязанностей, а именно заинтересованная сторона и уже за счет собственника

(истребуя с собственника в свою пользу обоснованные расходы за сделанное). Если собственник жилища будучи наймодателем (партнером по договору), не сделает предусмотренного ремонта, это может сделать наниматель за счет собственника; если фирма по уборке не уберет предусмотренную территорию, эта работа будет сделана кем-то другим за счет расходов фирмы по уборке и т.д.

В то же время выполнение обязанностей, связанных с любой недвижимостью произвольной области применения, всегда предполагает осуществление собственником различных (неизбежных) расходов. Расходы связаны или с потребностью приобретения материалов, инструментов, оплаты труда рабочих, при этом всегда необходимо расходовать время для выполнения обязанностей, т.е. для подготовки работы и организации ее выполнения.

Независимо от размера недвижимости обязанности собственников одинаковые, различаются, по всей вероятности, структура расходов и удельный вес элементов затрат, предназначенных для выполнения этих обязанностей. Простой пример – каждый собственник земли должен платить налог на землю, величина земельного налога зависит кроме величины участка еще и от его месторасположения. Вместе с обязанностью платы земельного налога собственник должен обеспечить содержание участка (благоустройство). Для этого может понадобится собрать опавшие листья, ограничить живую изгородь, подсыпать песком дорожки, убрать снег и т.д. Работы очень разные и их нужно выполнять (в зависимости от месторасположения) в разном объеме, у всех этих работ одна конечная цель – уход участка.

Поэтому стандарт по уходу за недвижимостью построен на основе иерархического перечня обязанностей собственника. Это значит, что исходя из определения ухода за недвижимостью все обоснованно необходимые мероприятия группированы на основе важных для них признаков и, шаг за шагом, детализируются в каждую такую группу относящиеся к ней мероприятия. Целью таким образом построенного «древа детализации» является достичь каждым отдельным мероприятием такого достаточно понятного описания, чтобы на его основе можно было-бы определить уже конкретные (договорные) обязательства для того лица (работника или фирмы), которое конкретно должно выполнять работы по уходу.

Для того, чтобы всем сторонам сделок было обеспечено одинаковое понимание желаемого результата, ограничивающих факторов его достижения, а также принципов оплаты за исполнение, всегда целесообразно иерархически классифицировать все мероприятия, связанные с уходом за недвижимостью. Подобные примеры можем найти почти во всех областях жизни. Все мы, например, касались обучения. Для того, чтобы стать «умными», ходят в школы (разного уровня) и обучаются по учебной программе, как комплексу отдельных разных предметов. На основании сдачи отдельных предметов достигаем такого результата, по которому утверждают, что результат заслуживает выдачи соответствующего свидетельства.

Подобная логика использована и при описании ухода – недвижимость в порядке в том случае, когда удовлетворительно выполнены все те мероприятия, которые будучи описанными до соответствующей степени детализации используются в договорах, как описание перечня работ. Для каждого такого описания можно одновременно определить акцептируемые в обществе критерии минимума-максимума качества и одновременно прокалькулировать необходимые для достижения цели расходы. Такие отдельные мероприятия в общем понятны, их выполнение измеримо и контролируемо! Целью таким образом составленного стандарта является обеспечить в данной области работающим сторонам возможность ясно сформулировать свои пожелания и стремления, и вместе с этим создать единое понятие о своих обязанностях!

Таким образом, имеем дело с классическим понятием, которое используется в анализе крупных систем и при построении организаций – цельную цель делят исходя из принципов разделения труда на отдельные выполняемые обязанности. Это основа для любого разделения труда.

В то же время не может и не должен стандарт по уходу, как совокупность общих принципов, быть слишком детальным и подробным. Любая недвижимость всегда уникальна и не повторима как по своим физическим параметрам так и по организации использования. Поэтому в стандарте по уходу ограничиваются описанием обязанностей только трех иерархических уровней.

Иерархия Эстонского стандарта по уходу.

Основой классификации стандарта по уходу является трехзначное код-число. Теоретически трехзначное код-число позволяет описать до 999 мероприятий, что является достаточным для обобщенного описания обязанностей собственника и мероприятий для их выполнения. В приведенных в стандарте группах следующие названия и применяемые принципы кодирования:

- Иерархически высшим уровнем является **комплекс мероприятий (комплексные мероприятия)** и для их описания используется первое место в коде по принципу **X00**. Теоретически возможно взять на использование до 10 комплексов, но в стандарте не взята для использования группа 0-нуль. (Использование всяких кодов, начинающихся на 0 становится сложным тогда, когда используется программное обеспечение компьютера). Из остальных девяти комплексов при описании ухода использовано только семь. Оставшиеся свободными номера комплексных мероприятий позволяют при необходимости шаг за шагом гибко развивать и дополнять систему.
- Второй уровень иерархии носит название **«мероприятия»** и для их описания используется два первых места кода по принципу **XX0**. Первая цифра кода мероприятия указывает на комплекс, вторая показывает внутреннее деление комплекса. Т.к. внутри каждого комплекса не используется код 0-ноль (это значит что внутри комплексного мероприятия никогда не используется код X0X), то в каждом комплексе возможно описать максимально девять мероприятий второго уровня. При формировании иерархии исходили из сквозного принципа, что в каждом комплексе мероприятие под кодом «девять» носит название «прочие». Такой принцип позволяет исходя из неповторимости объектов недвижимости и мероприятий по уходу использовать стандарт и в специфических условиях, т.е. приспособить к уникальным обстоятельствам.
- Для третьего уровня иерархии можно использовать названия **«одиночное мероприятие, услуга, описание работы, обязанность»** в зависимости от обстоятельств. Для их описания используются все три места в коде по принципу **XXX** и здесь исходят из того, что реально используемое последняя цифра кода не может быть 0 и последнее одиночное мероприятие носит всегда название «прочие» для того, чтобы обеспечить системе достаточную гибкость. Вместе с тем на

этом иерархическом уровне нужно достичь такого описания мероприятий, которые отвечали бы следующим требованиям:

1. должна быть выполнена сложившаяся организация труда для отдельного работника или их содружества
2. представленное в описании должно быть (одинаково) понятно сторонам
3. выполняемое на основании описания мероприятие должно быть измеримо/оценимо,
4. результаты деятельности должны быть контролируемы, чтобы на их основе осуществлять расчеты и подводить итоги.

Таким образом предлагаемая для использования версия стандарта по уходу позволяет описать до 567 отдельных мероприятий (7 комплексов, каждый из которых делится максимально на девять на втором уровне, которые, в свою очередь, делятся на девять на третьем уровне).

На каждом объекте недвижимости можно значительно более детально описать отдельные мероприятия или обязанности по уходу. Для этого исходя из особенностей объекта надо взять для использования следующие уровни иерархии, которые стандарт по уходу не описывает. В большем количестве уровней могут быть заинтересованы различные фирмы, занимающиеся уходом, для того, чтобы лучше описать как услуги, так и более обоснованно проанализировать сопутствующие расходы.

1.4. Комплексные мероприятия стандарта по уходу за недвижимостью

Из определения ухода за недвижимостью вытекает необходимость описать как административные мероприятия, так и производство физических работ. Но при этом при уходе необходимо учитывать дополнительные услуги, которые необходимы пользователям недвижимого участка для его целевого использования. Исходя из этих точек зрения в следующей таблице приведены семь комплексов мероприятий.

Основная структура стандарта по уходу

	НАЗВАНИЕ КОМПЛЕКСНОГО МЕРОПРИЯТИЯ	СОКРАЩЕНИЯ
--	-----------------------------------	------------

100	УПРАВЛЕНИЕ НЕДВИЖИМОСТЬЮ	УПРАВЛЕНИЕ
200	ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБСЛУЖИВАНИЕ СТРОЕНИЙ И ТЕХНОСООРУЖЕНИЙ	ТЕХНООБСЛУЖИВАНИЕ
300	РАБОТЫ ПО БЛАГОУСТРОЙСТВУ НА ТЕРРИТОРИИ И В ЗДАНИИ	РАБОТЫ ПО БЛАГОУСТРОЙСТВУ
400	ОСУЩЕСТВЛЕНИЕ СТРОИТЕЛЬНЫХ, РЕМОНТНЫХ РАБОТ И РЕКОНСТРУКЦИЯ	РЕМОНТНЫЕ РАБОТЫ
500	ВЫПОЛНЕНИЕ ОБЯЗАННОСТЕЙ ВЛАДЕЛЬЦА НЕДВИЖИМОСТИ	ОБЯЗАННОСТИ ВЛАДЕЛЬЦА
600	ОБЕСПЕЧЕНИЕ ЭНЕРГО-, ВОДО- И КОММУНИКАЦИОННЫХ УСЛУГ	УСЛУГИ ПОТРЕБИТЕЛЮ
700	ОКАЗАНИЕ ВСПОМОГАТЕЛЬНЫХ УСЛУГ	ВСПОМОГАТЕЛЬНАЯ УСЛУГИ

В дополнение к полному названию комплексных мероприятий в таблице приведены сокращения, которые можно равноценно использовать во всех документах, связанных с уходом за недвижимостью. Подробное определение каждого комплексного мероприятия вместе с основными свойствами этой группы описаны в следующих главах данного справочника.

Для успешного и обоснованного использования стандарта необходимо, в первую очередь, понять принципы образования комплексных мероприятий, т.к. у всех относящихся к данной группе комплексных мероприятий, мероприятия более низкого уровня должны иметь одинаковые признаки. Важно знать эти признаки именно тогда, когда имеем дело с уникальными мероприятиями по уходу, которым нужно найти подходящее место под так называемыми «прочими» мероприятиями.

До того, как подробно и по существу комментировать каждое комплексное мероприятие, необходимо остановиться на том, как можно обеспечить достоверное сравнение описанных в стандарте по уходу мероприятий для различных заинтересованных сторон. Для обеспечения сравнимости необходимо все мероприятия всегда связывать с сопутствующими расходами, которые в конечном итоге дадут самую лучшую оценку эффективности внедряемой политики по уходу.

Т.к. в настоящее время организация ухода за недвижимостью связана с расширением использования хозяйственных планов (majanduskava), поэтому в связи с использованием стандарта по уходу предусмотрена возможность связать все мероприятия с разрабатываемыми хозяйственными планами. В то же время хозяйственный план все-таки только сводный план, который описывает возможные сопутствующие

сводные расходы внедряемых мероприятий и выполняемых обязанностей. При составлении стандарта по уходу исходили из принципа, чтобы на основе планируемого выполнения можно было бы построить систему надзора и анализа за результатами.

При составлении любого хозяйственного плана (как сводного) можно исходить из двух идеологий, основанных на противоположной логике разработки:

- прежде всего за основу принимается прежний опыт деятельности по уходу и обстоятельства и исходя из этого планируют на предстоящий период немного больше или немного меньше расходов, исходят из общего состояния в экономике и решения собственника по политике ухода, или иначе
- как можно детальнее «расписывают» все (или основные) потребности (работы и мероприятия, которые надо провести на участке недвижимости исходя из определенных приоритетов), эти мероприятия оцениваются и на основе календарного плана проведения работ и сопутствующих расходов разрабатывают соответствующий интегрированный хозяйственный план.

В условиях, когда исходя из нового закона о квартирной собственности, стали почти в порядке компании разрабатывать хозяйственные планы для многоквартирных домов, управляющие/владельцы находятся в положении, когда они должны быть способны предложить такой хозяйственный план, который был бы прежде всего реальным. Если выписать все работы, которые надо было бы сделать в большинстве наших многоквартирных домов, чтобы результат соответствовал всем установленным требованиям и пожеланиям жителей, то смета, составленная на основе перечня этих работ была бы для выполнения непосильной большинству собственников квартир. Поэтому чаще исходят из того, что анализируют и оценивают возможную платежную способность населения (на основе обычной системы оплаты расходов) и ее возможные изменения. На основании этих данных (ранее оплаченных расходов по уходу на квадратный метр) получают для жилища прогнозируемую предельную сумму и затем, устанавливая приоритеты как желаниям жителей так и фактическим потребностям для данной недвижимости, делают выбор мероприятий, которые вмещаются в ограничения сметы, т.е. в прогнозируемую сумму.

Естественно, когда собственник/-и недвижимости только обсуждают потребность ремонтных работ или номенклатуру услуг по уходу, по всей вероятности, нет необходимости обсуждать до мелочей из каких расходов будет состоять цена, т.е. какими фактически будут статьи расходов. Когда принципиальные решения приняты, только тогда начинают уточнять подробности, связанные с планируемыми мероприятиями. На основе подобной логической схемы каждый человек планирует свои предпринимаемые дела – принимается принципиальное решение и тогда на его основе начинают планировать связанные с этим единичные мероприятия. В принципе также поступает каждый управляющий недвижимостью в том случае, когда он должен внедрять в жизнь принятые собственниками решения. И иерархическое построение стандарта по уходу позволяет действовать аналогично – когда принципиальные решения приняты, начинают обычно в ходе переговоров уточнять соответствующие мероприятия и оказываемые услуги. В результате получают понятный для сторон, измеряемый и контролируемый список мероприятий, выполнение которого в соответствии с требованиями обеспечивает получение договоренной оплаты.

Существует еще один аспект, который необходимо учитывать при различной организации ухода. Собственник небольшой недвижимости (например, собственник индивидуального жилого дома) старается выполнить сам свои основные обязанности по уходу, будучи сам и организатором и исполнителем. В таком случае необходимо иметь достаточное (свободное) время для того, чтобы его использовать для организации работ по уходу и их выполнению. Такой собственник обычно не осуществляет учета фактического расхода времени на выполнение обязанностей. В то же время он педантично точен в регистрации всех сделанных расходов на приобретенные материалы, инструмент и купленные услуги. В то же время ясно, что покупая ту же услугу от соответствующего специалиста (например, трубочиста), оплаченная сумма содержит как затраты на материалы, вспомогательные средства, расход рабочего времени, общие расходы предпринимателя и неотъемлемую часть предпринимательства – обоснованную прибыль. Поэтому для сравнимости расходов по уходу необходимо учитывать модель организации управления уходом.

Поэтому зачастую имеем такое положение, когда за многими мероприятиями по уходу видят, в первую очередь, некоторые основные

отдельные важнейшие расходы, а до детального учета остальных расходов и не доходят – кажется, что расчет расходов занимает слишком много времени. Такое положение появляется особенно тогда, когда услугу закупают по договорной цене и при оплате за полученный результат для заказчика обычно не важно какими фактически были расходы исполнителя – результат получен по ранее оговоренной цене и заказчик не оспаривает ее величину. Такое поведение вытекает из прямого интереса заказчика работ – получить качественный результат. Тем не менее, как управляющий, так и собственник недвижимости должны бы всегда интересоваться тем, за что и сколько они фактически платят.

1.5. Кому фактически нужен стандарт по уходу?

Ранее несколько раз подчеркивалось, что стандарт по уходу необходим для организации работы сторон, связанных с уходом. Основными заинтересованными сторонами являются собственник, пользователь и фирмы-предприниматели, занимающиеся уходом, т.е. управляющие-обслуживающие (haldajad-hooldajad). Такой вывод всячески ожидаемый и логичный, и все-таки потенциальный круг пользователей гораздо шире.

Первыми «пользователями» стандарта по уходу являются собственники недвижимости независимо от их роли собственника – будь-то участки производственного назначения, коммерческие объекты, жилая недвижимость/ индивидуальные жилища или находящиеся в общественной собственности участки. Собственнику всегда нужно разработать стратегию по уходу за своей недвижимостью и на ее основе составить план выполнения мероприятий. Для внедрения плана по уходу необходимо заключить необходимые договора, взять на работу различных специалистов и во всех этих случаях партнерам по договорам необходимо раздать конкретные трудовые обязанности и определить достигаемые цели, связывая достигаемые результаты с соответствующей оплатой.

Составной частью ухода за недвижимостью является пользование (участком, зданиями, помещениями) и организация этого пользования. Если в здании нет пользователей (квартиры свободны, помещения бюро вакантны, в производственных цехах не происходит производственной деятельности) можно подумать, что с содержанием

такого участка или здания нет проблем. В то же время все не используемые строения теряют свои основные потребительские качества даже сравнительно раньше, чем это происходит с активно используемыми строениями. Поэтому каждый собственник недвижимости нуждается в пользователе, пользователь привязываясь к какому-то участку или даже к отдельным помещениям желает знать, что его ждет впереди. Поэтому стандарт по уходу необходим и разным **пользователям** для организации своей деятельности, причем у разных пользователей существуют очень разные интересы, при описании которых можно также основываться стандартом по уходу.

Если имеем дело с multifunctionальными сдаваемыми в наем площадями, тогда собственник нуждается в стандарте для заключения договора найма с обоснованной наемной платой, наниматели в свою очередь заинтересованы в том, чтобы участвовать в переговорах как информированные и равные партнеры – быть в курсе, какие услуги по уходу представляются, какова их цена и насколько предлагаемые услуги и их качество соответствуют действительным требованиям потребителя. При изменении наемной платы наниматель желает убедиться в оправданности такого изменения, он ежедневно желает проверять выполнение договорных условий и обязанностей по сравнению с обещанным в договоре эталоном. И для этого можно использовать стандарт по уходу.

В то же время есть и такие наниматели (сети магазинов, банки, гостиницы), которых интересует возможность использования помещений только в течении определенного периода, вместе с этим от собственника они желают получить только определенные услуги в связи с использованием ухода здания и его инфраструктуры. В общем случае у таких нанимателей - крупных предпринимателей свои специалисты, занимающиеся уходом и договора, в связи с чем все необходимое для обеспечения ухода помещений осуществляется своими специалистами и партнерами по договорам. В таких условиях для определения отношений по уходу между собственником здания-участка и нанимателями должны быть очень четко определены границы ответственности, без которых не реален нормальный и пригодный для пользования уход.

Если же имеем дело с занимающимися предпринимательством самопотребителями, то каждый такой собственник нуждается в

достоверной информации по расходам ухода за участком как в будущем так и в настоящий момент. В таком случае расходы по уходу являются частью производственных расходов этого предпринимателя, а значит эти данные необходимы для разработки обоснованной ценовой политики по основной продукции. В то же время для участков, связанных с выполнением необходимых для общества функций (например, школы, детские сады, тюрьмы) необходимо планировать в бюджете (государства или местных властей) расходы для содержания перечисленных участков – и в таком случае именно на основе стандарта по уходу «разобранные» расходы являются самым лучшим вспомогательным средством для обоснования соответствующих смет-проектов.

Естественно, необходимость стандарта по уходу имеют все те **предприятия**, чья основная деятельность связана с **управлением** или производством **работ по обслуживанию** и **благоустройству**, а также фирмы, которые предлагают различные услуги на участках, которые традиционно называются **«коммунальными услугами»**. Как ранее написано, основная идеология иерархии стандарта по уходу связана с образованием затрат-расходов. Таким образом стандарт по уходу создает возможность обоснованно сравнивать расходы на услуги различных предпринимателей – следование принципам стандарта позволяет создать внутреннюю систему анализа расходов для этих фирм и более надежно принимать участие в различных предложениях.

Зачастую исполнителями коммунальных услуг являются те, кто должны в цене на услуги обеспечить уход за соответствующими техносетями до определенной точки разделения. И в таком случае важно исходить из принципов стандарта по уходу для того, чтобы определить четкий список из работ-мероприятий, которые входят в цену услуги, но которую нужно отдельно заказывать из обслуживающей фирмы. Для того, чтобы (особенно) оценить принципы ценообразования оказывающих услуги фирм, находящихся в монопольных условиях, нуждаются в стандарте как общественность (для контроля составляющих расходов в цене). так и исполнитель услуг (для формирования своей цены).

На каждом участке фактическое формирование расходов по уходу начинается прежде всего с проектного решения – **проектировщик** (планируя новое строительство, решение по реконструкции или

перестройки малого объема) образует одновременно как предстоящие строительные расходы так и более поздние расходы по уходу. Проектируя, например, первое эскизное решение индивидуального жилища и дополняя его достаточно достоверными прогнозируемыми строительными расходами по основным конструкциям, возможно одновременно, как на основе кубатуры, площади полов, так и на основе конструктивных объемов ограждающих конструкций определить предстоящую потребность в топливе (и соответствующие расходы для различных возможных систем отопления), в принципе и расходы по уходу фасадов и крыши. Шаг за шагом, чем детальнее становится предлагаемое проектировщиком решение, тем детальнее становится список из тех расходов, которые в будущем надо сделать для ухода за взятым в пример индивидуальным жилищем. Естественно в этих расходах всегда много «неопределенного», т.к. многие такие расходы зависят от личности потребителя, в отношении которого в период проектирования еще отсутствуют данные. Есть жильцы, которые желают температуру воздуха в комнате выше средней, в то же время есть и такие, кто достаточно редко бывает дома и поэтому установленная в доме автоматика доводит расходы на отопление до минимума (хотя в таком случае значительно высокие расходы на саму автоматику и систему охраны).

Таким образом проектировщик является той стороной в жизненном сроке строительства объекта, который должен владеть в большом количестве данными по всем конструкциям и техносистемам зданий/сооружений, а также по формированию расходов в период эксплуатации размещенных в здании помещений. Разумный собственник (заказывая у проектировщика эскиз) исходит не только из планируемых расходов, связанных со строительством/установкой, но учитывает и те расходы, которые необходимо будет нести в период эксплуатации (ему самому или его наследникам). Обычно большой нагрузкой является возврат кредита на строительство и оплата страховых премий, поэтому собственника обоснованно интересуют прочие, для него неизбежные и не допускающие дальнейшей отсрочки расходы и их величина, и в дополнение к этому их временное распределение. Отсюда следует, что и проектировщик – та сторона, для которого стандарт по уходу необходимое средство труда.

На основании приведенного становится и **строитель** той стороной, который потенциально должен учитывать принципы стандарта по

уходу. Во многом исходят из точки зрения, что роль строителя (или исполнителя ремонтных работ) состоит только в том, чтобы реализовать в жизнь запланированное проектировщиком, не имея при этом существенных возможностей делать какие-бы то ни было изменения в ранее составленном и являющимся основой для производства работ решении. В то же время на строительном подрядчике (что распространяется и на все ремонтные работы) лежит обязанность сдать после окончания работ заказчику (его представителю) все необходимые документы с описанием выполнения работ, т.е. инструкции по уходу и эксплуатации. При этом в правовых актах предусмотрено, что вышеприведенные документы должны быть скомплектованы и систематизированы. Стандарт по уходу может быть основанием к тому, чтобы систематизировать всю строительную и собираемую относящуюся к строительству информацию, т.к. фактическое использование такой информации происходит в период содержания и эксплуатации. Отсюда вывод, что **надзор собственника** требует использования стандарта по уходу, чтобы исходя из иерархически составленной классификации проверить взаимосвязи между всеми представленными документами и их надлежащую пригодность.

Следовательно можно исходя из стандарта по уходу составить различные части книги по обслуживанию (hooldusraamat) и соответствующе разработать хозяйственный план участка. Но и строительной подрядчик может зачастую, особенно если в проектом решении не приведена точная спецификация используемых материалов, делать собственный выбор или предложить собственнику/заказчику свои предпочтения. Этим предложениям должна, естественно, сопутствовать ответственность, но прежде всего понятие о том, что действительно желают получить.

Все больше в международной практике используется понятие «рынок недвижимости и строительства». Это единая структура, которая выражает прежде всего тесную взаимосвязь между обоими секторами. Из мировой практики строительства следует, что для особо больших и сложных проектов (инженерные сети, комплексы зданий вместе со всеми техносистемами и особым оборудованием) заключают такие подрядные договора со строительными подрядчиками, по которым после завершения строительных работ начинает образовываться только один промежуточный этап в целостной системе. После успешного

завершения работ подрядчик, который устанавливал конструкции и техносистемы, должен получить возможность начать управление уходом построенного (в общем случае установленного оборудования) и шаг за шагом начинать обучение технообслуживанию персонал пользователя. Такой обязанности по всей вероятности будет сопутствовать то, что производитель строительных работ будет все больше заинтересован не только в рациональности построенного, но и в рациональности ухода за построенным.

По всей вероятности те фирмы по недвижимости (kinnisvarafirmad), деятельность которых связана с оценкой недвижимости и посреднической деятельностью при купле-продаже должны постепенно считаться с принятыми в стандарте по уходу принципами. Можно взять пример из мира автомашин. Типичный вопрос при покупке машины – сколько она потребляет бензина? Аналогичным по сути является вопрос покупателя при покупке недвижимости. В таком случае в дополнение к цене покупателю должен быть дан обзор по ранее бывшему в эксплуатации зданию об основных прежних расходах по уходу (за определенное время), по новому строению - обзор по расчетным расходам (на какой-то период времени). Опять-таки когда собственник начнет понимать о своих продолжительных интересах, связанных с недвижимостью, и сопутствующих собственным правам, тогда посредники сделок должны быть готовы проинформировать собственника об уходе и связанных с ним вопросах. Эту информацию нельзя представлять произвольно, а предпочтительно все-таки в виде стандарта для того, чтобы у потенциального покупателя была бы возможность достоверно сравнить разные интересующие его недвижимости и в результате принять свое решение.

Организации публичного сектора – как государственные учреждения, так и местные самоуправления, неоспоримо заинтересованы в разработанном стандарте. Их интересы в связи со стандартом по уходу можно описать по-разному. Прежде всего это организации, основной ролью которых в обществе является начинание законодотворчества или активное участие в этом процессе. Т.к. стандарт во многом определяет различные термины и описывает мероприятия по уходу вместе с их содержанием и взаимосвязями то, следуя описанным основным принципам, можно улучшить качество, регулирующее данную область законодотворчества (уменьшая противоречия) увеличивая понимание установленного.

Как уже ранее было сказано – для исполнения государственной власти всегда нужна недвижимость. Все государственные учреждения и местные самоуправления нуждаются для выполнения своих основных функций как в полифункциональных офисных зданиях, так и значительно более функциональных специфических и дорогостоящих как в строительстве так и в уходе строениях (транспортные сооружения, здания мест заключения, оборонные здания, здания здравоохранения, социальной сферы и здания, предназначенные для образовательных учреждений, не говоря о представительских зданиях, на прямую связанных с исполнением государственной власти). Так как все денежные суммы для ухода за недвижимостью и строениями идут от налогоплательщиков, было-бы необходимо, чтобы для получения соответствующих заказов были проведены (государственные) тендеры (tendered) причем для профессионализма и достоверности проведения таких тендеров, а также достижения их сравнимости необходимо использовать единые принципы, т.е. стандарт по уходу.

Существует еще один важный аспект, который можно увязать со стандартом – это **жилищный сектор**. Говоря о жилищном фонде нужно отдельно говорить прежде всего о тех расходах, которые связаны с компенсацией пособий на жилье жителей, нуждающихся в помощи. Не смотря на то, что большая часть жилого фонда приватизирована и принадлежит частным лицам, которые будучи собственниками должны сами обеспечивать его уход, общество (государство, местные самоуправления) сохраняет и в этой сфере некоторые обязательства.

Понятие «пособия на жилье» как общий термин понятно, по сути же очень по-разному толкуется и при разных обстоятельствах очень по-разному используется. Исходя из правовых актов местные самоуправления обязаны помогать тем семьям, которые не в состоянии сами в полном объеме покрывать минимально предусмотренные (соответствующие социальному минимуму) нормативные расходы по уходу за жильем. При этом дело имеем с пособием по бедности или с пособием на жилье (так раньше называли это пособие). Такие семьи, требующие помощи, являются нанимателями или в наших условиях часто сами собственники квартир (т.е. недвижимости). Для определения обоснованной и справедливой системы компенсации законодатель должен ясно и корректно определить с одной стороны пособие на жилье как понятие, с другой стороны и то, из каких

составляющих состоит пособие и в каком обоснованном размере малообеспеченным семьям его компенсируют. Такое определение становится сложным прежде всего из-за того, что жилища технически различные, в связи с чем расходы разные, принципы образования расходов разные и их измерение/учет тоже разные.

Для того, чтобы не делать со стороны общества необоснованных и не нужных расходов под видом выплаты пособия на жилье, должны все институты (предприниматели, собственники и т.д.), действующие в частном секторе, следить за определенными в законодательных актах и/или стандартах учетом и принципами отчетности и акцептировать их в полном объеме. В противном случае не реально, чтобы самоуправление выделило деньги на помощь настоящим нуждающимся в этой помощи. Отсюда (если рассматривается наемная площадь) наниматели не заинтересованы снимать площадь у тех собственников, которые не считаются с интересами нанимателей и не могут представить, например, справку в соответствии с установленным стандартом по предоставлению пособия по жилью так, чтобы жильцы могли ходатайствовать о получении предусмотренных денежных сумм пособия. Аналогично действует система и для собственников – если собственнику квартиры нужно ходатайствовать о пособии (например, на реновацию), то он должен представить в соответствии с требованиями финансирующего органа соответствующую калькуляцию – это тоже стандартная форма для планирования мероприятий по уходу. По всей вероятности читателю уже понятна дальнейшая логика – если такие документы не соответствуют принципам соответствующих стандартов, вероятно, что и ходатайства не будут удовлетворены.

Отсюда ясно, что принятие стандарта по уходу является шагом к действительному и существенному общественному согласию, который обеспечивает в сфере недвижимости всем заинтересованным сторонам возможность развития необходимых и соответствующих их интересам рыночных отношений.

Для того, чтобы в дальнейшем описать все различные комплексные мероприятия стандарта по уходу, целесообразно разделить их на две по сути лучше всего сравнимые группы – это НА и НО.

НА – управление (haldamine), в группу мероприятий относятся:

- 100 – управление недвижимостью
- 500 – выполнение обязанностей владельца
- 600 – обеспечение энерго-, водо- и коммуникационных услуг
- 700 – оказание вспомогательных услуг

НО – уход, обслуживание (hooldamine), в группу мероприятий относятся:

- 200 – техническое обслуживание строений и техносоеоружений
- 300 – работы по благоустройству на территории и в здании
- 400 – осуществление строительных, ремонтных работ и реконструкция

1.6. Группа мероприятий по управлению недвижимостью

100 Управление недвижимостью - это юридическая или договорная ответственность за продолжительным существованием недвижимости через обеспечение физического, юридического и экономического сохранения путем управления и описания (документирования) процессов, связанных с недвижимостью.

Такое определение управлению впервые представлено Эстонским союзом управляющих и обслуживающих недвижимостью (ЕКННЛ) в 2000 году в так называемой зеленой книге „Eesti Kinnisvara Haldajate ja Hooldajate Liidu kutseprofessionaalsuse tagamise ja arendamise süsteemi alused“. Для стандарта по уходу важно, чтобы в комплекс мероприятий по управлению недвижимостью входили такие мероприятия, которые входят в определение управления. Основным признаком управления является то, что это административная деятельность, которую выполняет или произвольный собственник самостоятельно или уполномоченное им для этого лицо (управляющий). Основными признаками управленческой деятельности является то, что для всех этих мероприятий:

- основной расход связан с осуществляемыми управляющим необходимыми затратами времени на управление;

- результатом является в соответствии с установленной формой задокументированное и вовремя сделанное решение, мнение, оценка и т.д.

Таким образом, в комплекс мероприятий «управление недвижимостью» собраны без исключения такие мероприятия, которые связаны как с управлением документами (их подготовкой, согласованием, приобретением) или с координацией сторон, связанных с объектом недвижимости, - коротко: **управлением средой недвижимости**. Таким образом, лицо, которое занимается управлением, подготавливает, например, договор по технообслуживанию, и затем следит за его выполнением (составляя при необходимости напоминания и акты, участвуя в совещаниях и т.д.). К управленческой деятельности ни в коем случае не относятся работы по технообслуживанию, которые выполняют рабочие, компетентные в уходе за строительными конструкциями и техническими системами. Отсюда (продолжая начатый пример) – в расходы, связанные с управлением, не могут относиться ни запасные части к техносистемам, средства труда рабочих, а также расходы на их подготовку (обучение).

В тоже время естественно, что к расходам на управление обоснованно относятся расходы по оформлению документов (использование компьютера, канцелярские принадлежности, размножение и т.д.), достижение контактов (например, телефон, интернет-почта, почтовые расходы и т.д.) и, естественно, обоснованные поездки-командировки в связи с доставкой необходимых документов или участием в совещаниях. Отсюда следует, что для каждого объекта недвижимости, исходя из особенностей его управления (будь им квартирное товарищество или крупный собственник, у которых действует соответствующая служба управления недвижимостью, или собственник индивидуального жилища) все перечисленные отдельные расходы, связанные с управлением, имеют разную величину и удельный вес, но их объединяют в целое основные цели управления недвижимостью.

Основными целями управления недвижимостью являются:

- **физическая сохранность недвижимости**: мероприятия для того, чтобы участок и на нем расположенные строения соответствовали требованиям детальной планировки и

проектной документации и в целом они не стали опасными ни пользователям, ни третьим лицам; выполнение этих целей, в первую очередь, связано с содержанием в порядке строительных конструкций и техносистем, при необходимости осуществлять такие строительные работы, которые нужно делать для обеспечения сферы применения недвижимости;

- **юридическая сохранность недвижимости:** мероприятия для того, чтобы у собственника/собственников не возникало санкций, а также дополнительных обязанностей в связи с тем, что из правовых актов или договоров вытекающие обязанности выполняются не профессионально (или остаются не выполненными); отправной точкой юридической сохранности является то, что управляющий недвижимостью в полном смысле регистрирует для себя все связанные с недвижимой собственностью обязанности, естественно проверяет их законность, но при этом проверяет еще и то, кто отвечает за своевременное и качественное выполнение перечисленных обязанностей, используя при необходимости вытекающую из законодательных актов систему воздействия;
- **экономическая сохранность недвижимости:** мероприятия для того, чтобы денежные потоки, связанные с управлением недвижимостью, были бы приемлемы собственнику/собственникам: для недвижимости, ориентированной на прибыль, необходимо обеспечить предполагаемую прибыль, для бюджетной недвижимости необходимо обеспечить соответствие расходов смете, а для жилья - в дополнение ко всему обеспечить жильцам получение пособия по жилью в разумных расходах; коротко – для любой недвижимости интересы собственников определяют, в первую очередь, те цели и мероприятия, которым должно соответствовать целостное хозяйствование этой недвижимостью или как можно достигнуть поставленного результата.

Перечисленные три аспекта по сути приведены в «зеленой книге» ЕКННЛ и они приняты за основу в профессиональной подготовке управляющих и для обеспечения их профессиональной пригодности. Управление недвижимостью исходя из целей выражается в следующих основных мероприятиях:

- разработка хозяйственного плана управляемой недвижимости и его согласование с собственником;

- организация осуществления всех направленных на собственника управляемой недвижимости обязанностей, исходящих из всех правовых актов и договорных обязательств;
- на основании хозяйственного плана подготовка и заключение (при наличии доверенности) договоров владения и обслуживания, а также договоров пользования;
- организация выполнения и надзора собственником или от его имени заключенных договоров владения и обслуживания;
- организация выполнения договоров пользования (договоров найма и аренды);
- учет доходов и расходов управляемого объекта (недвижимости);
- (при наличии доверенности) представление собственника при выполнении обязанностей, связанных с исходящими из законодательных актов обязанностями и управляемой недвижимостью.

В стандарте по уходу все эти основные мероприятия описаны более подробно, при этом выделены те основные мероприятия, которые необходимы для достижения цели. При этом очень важно, чтобы определение управления было однозначно понятно как собственником/собственникам недвижимости, так и всем пользователям, предполагая при этом, что каждый профессиональный управляющий в состоянии объяснить эти принципы заинтересованным сторонам.

Управление включает все административные мероприятия, которые необходимо выполнять на каждом объекте недвижимости. Чем больше объект и/или чем больше сторон связано с этим объектом, тем больше объем различных управленческих работ и сложнее проблемы, которые нужно решать. В большинстве индивидуальных домов, в общем случае, собственник (глава семьи) самостоятельно выполняет мероприятия по управлению, для квартирного товарищества обычно, что эти обязанности выполняет или председатель правления или нанятый управляющий. Но и здесь возможно распределение этих обязанностей – часть управленческих обязанностей выполняет собственник сам, часть обязанностей передается договором управляющему или (если дело имеем с организацией ремонтных работ) профессиональному

руководителю строительства или на определенном этапе надзору собственника.

Точное и корректное определение управленческих мероприятий, а также достоверный учет за (обоснованным) расходом времени дает возможность анализировать как эффективность этой деятельности, так и результативность. Именно достоверный учет расхода времени позволяет сравнить между собой успешность деятельности разных управляющих или различных управляющих фирм и найти решение для одиночного собственника о том, что разумнее - заниматься «самоуправлением» или купить профессиональную услугу. Принципы нормирования расхода времени используются в предпринимательстве уже примерно сто лет и с применением стандарта по уходу созданы все предпосылки для того, чтобы эти принципы можно было бы использовать и в управлении недвижимостью.

В то же время может быть, что из таблиц третьего уровня стандарта невозможно сразу найти точно то мероприятие, которое по своему описанию больше всего соответствовало-бы происходящему/сделанному на конкретном объекте. В таких условиях всегда есть две возможности. Прежде всего необходимо подробно ознакомиться в ранее приведенной таблице с описанием содержания приведенных мероприятий и достигаемых результатов и взвесить, не является ли данное мероприятие по сравнению с описанными в стандарте мероприятиями одной из составных частей, которое можно было-бы описать на следующем, т.е. четвертом уровне иерархии. Если же такая возможность все-таки не имеется, то вторая альтернатива даст в любом случае результат – именно в стандарте по уходу группа 190 носит название «прочие виды организационной деятельности, связанные с управлением недвижимостью». В эту группу всегда можно свести все те мероприятия, которые вытекают или из особенностей управляемого объекта или особенных потребностей-пожеланий собственников и пользователей.

Если управление недвижимостью - это административная организация ухода, то через управляющего (особенно если это обязанность собственника) проходят все договора и организация/обеспечение оплаты за выполнение обязанностей. Поэтому целесообразно вместе с управлением рассмотреть и те комплексные мероприятия и услуги,

которыми необходимо посредничать при договоренных условиях – это группы 500, 600 и 700.

500 **Выполнение обязанностей владельца недвижимости** – связано с исходящими как из законодательных актов так и договорных обязанностей финансовыми нагрузками (в общем случае) изначально направленными на собственника недвижимости и затем легально переведенными на пользователя.

В части обязанностей владельца, в первую очередь, необходимо выяснить как собственнику так и управляющему - как и для чего необходимо разделить управление и связанные с посредничеством управленческие услуги (выполнение обязанностей собственника). Пусть основой следующего условного примера будет налог на землю, который платят все собственники недвижимости. Не оспаривая величины земельного налога или принципов его наложения, это обязанность, которую необходимо платить на условиях, установленных налоговым департаментом, и в сроки им установленные. В случае индивидуального жилища собственник организует оплату соответствующей суммы, расходуя на это время для посещения банка и деньги на оплату услуг банка или платя через компьютер с соответствующим программным обеспечением, т.е. к оплате добавляется стоимость использования сети или входящих телефонных звонков.

В случае с примером многоквартирного жилого дома, земельный налог распределяется между всеми собственниками квартир и товарищество или управляющая фирма посредничают при оплате этого налога налоговому департаменту. Хотя по сути результат тут тот же, что и при индивидуальном жилище – в срок оплаченные налоговому департаменту частичные платежи – посредничество при оплате налога собственниками многоквартирного дома уже, по всей вероятности, гораздо более трудоемкая деятельность. Пусть плательщиком будет компетентный работник квартирного товарищества или специалист, занимающийся учетом расходов в управляющей недвижимостью фирме, который прежде всего распределяет необходимое налоговое обязательство (кратко: делит общую сумму земельного налога в соответствии с размером квартир на ежемесячные платежи) между собственниками, затем выдает платежные поручения и затем следит за

их поступлением; при необходимости посылает новые извещения должникам. Каждый совладелец платит свою часть, расходуя на это время и деньги, и ,в конечном итоге, оплачиваются сводная обязанность собственников налоговому департаменту.

Отсюда как для индивидуального жилища, так и для многоквартирного жилого дома земельный налог (как цена обязательства) и расход по его посредничеству (как один вид управления) являются неизбежными расходами для собственника. Если вести корректно учет соответствующих расходов, можно аналитически достигнуть очень парадоксальных результатов. Для индивидуального жилища (при котором относительно большой участок) земельный налог значительный, расходы по посредничеству этого налога относительно маленькие, даже не существенные. Для многоквартирного дома (если участком зачастую является только площадь под застройкой) картина противоположная – все, связанное с посредничеством, относительно выше и даже больше самого налога на землю.

Хотя, в конечном итоге, собственник должен нести все свои обязанности (в нашем примере налог на землю) и им сопутствующие посреднические расходы (т.е. управленческие), то изменить величину обязательств он не может, величину посреднических услуг может изменить, делая осознанный выбор – например, реорганизуя организацию оплаты. Чтобы сделать для себя подходящий выбор, у собственника должен быть достаточно ясный обзор о расходах и принципах их образования.

Налог на землю является только одной из обязанностей собственника. В то же время посредничество таких обязанностей в общем случае не зависит от величины (стоимости) обязанности, а зависит от количества/числа обязанностей, от регулярности оплаты и числа участвующих сторон (собственников), связанных с выполнением обязанностей. Совершенно естественно, что с течением времени могут обязанности собственников измениться – одни исчезнут, другие добавятся. Основой таких изменений являются как законодательные акты так и договора, зачастую решения самих собственников (например, в связи со страхованием, или, в случае, когда брать кредит). Также не всем собственникам недвижимости необходимо предусматривать все приведенные в перечне обязанности.

600 Обеспечение энерго-, водо- и коммуникационных услуг на участке состоит в обеспечении необходимыми или крайне необходимыми для жизни и работы и со стороны общества регламентированными и соответствующими требованиям качества продажи услуг пользователям объекта недвижимости.

Такое относительно сложное и громоздкое определение связано с такими обязанностями и услугами, которые традиционно называют коммунальными услугами. По сути, это оказание таких услуг и продажа таких ресурсов, с помощью которых на участке и в зданиях создают необходимую и подходящую среду для деятельности. С использованием понятия «коммунальные услуги» нужно быть все-таки осторожным. Вместе с развитием общества вырос список услуг, и вместе с тем не все из услуг могут быть классическими коммунальными услугами.

Самыми старыми «коммунальными услугами» или относящимися в «компетенцию городских властей» являются организация водоснабжения и канализации, уборка мусора. Описания приведенных услуг приведены только в виде заглавного слова, в тоже время эти услуги были организованы для населения еще в городах античного общества! Дело имеем с такой областью деятельности, которую именно в городах считали примарной (и обоснованно), для того, чтобы дать возможность жить людям в плотной застройке. Отсутствие таких услуг в человеческих поселениях приводит к проблемам, которые прежде всего выражаются в распространении болезней. Проведя параллель с одиноким хутором на краю леса (который тоже нужно содержать в порядке), то там семья получает (обычно) всю необходимую питьевую воду из своего колодца, подсознательно занимается с обращением отходов сотни лет и это в части всех своих жизненных отходов. В таких регионах и для таких закрепленных участков деятельность «коммунального хозяйства» заключается в том, что самоуправление вмешивается только тогда, когда возникают проблемы, которые не под силу отдельному собственнику. В настоящем стандарте уборка мусора, как часть современной очистки отходов, записана в группе работ по благоустройству – 300.

Вместе с развитием общества шаг за шагом возникла потребность для образования следующей коммунальной услуги – это центральное отопление (теплофикация). Во многих городах в мире, особенно на окраине городов и в не очень плотно застроенных поселках такая услуга ограничивается развитием сети природного газа или организацией сети продажи твердого или жидкого топлива. В таком случае каждый собственник/ житель должен организовывать отопление самостоятельно, в то же время собственнику остается выбор метода отопления и принятие решения об объеме отопления. Таким образом, существуют разные принципы отопления (организация и эффективность), хотя у всех вариантов одинаковое содержание и цель – обеспечить как среде так и обществу самую рациональную возможность для отопления зданий, а не топить.

В настоящее время большинство зданий соединено, в дополнение к перечисленным услугам, еще и обязательно электрической сетью, все больше устанавливаются сети для передачи различной информации (телефон, кабельное телевидение, интернет-сети). Трудно прогнозировать сущность следующих будущих специфических сетей, но по всей вероятности это не часть коммунальных услуг, а более вероятно, что это раньше услуги, оказываемые предприятиями частного сектора.

Отсюда – все перечисленные услуги объединяет то, что для пользователей это «потребительские услуги» и сопутствующие расходы для пользователей – это «потребительские расходы». Пользователями недвижимости, в первую очередь, являются те, которые используют весь тот ресурс, который им предоставляется – вода, комнатное тепло, электричество, потоки информации. Крайним является утверждение – если отсутствуют пользователи, то нет и вышеприведенных потребительских расходов. Потребителем обычно является и здание, и участок – здание нужно отапливать и тогда, когда нет пользователей; необходимо постоянно освещать участок, обеспечивать рабочее состояние техносистем и тогда, когда пользователей «нет дома» или пользователь сам не нуждается в вышесказанных расходах.

Основой суммы для оплаты услуг является цена оказываемой услуги, расход на основе счетчика или расчетно получаемый расход и в договоре определенное качественное выполнение обязанностей. Таким

образом, имеем дело с группой мероприятий 500 по выполнению обязанностей владельца недвижимости. Понятно, что и здесь необходимо посредничать при оплате (вместе с соответствующими расходами), но добавляется еще необходимость организовать надзор за договором купли-продажи. Незначительными могут показаться расходы времени на снятие показателей счетчика/счетчиков, но при этом неизбежно им сопутствуют дополнительные расходы тогда, когда ресурсные расходы необходимо делить между многими потребителями и делить значительные по величине ошибки показателей счетчиков.

Не смотря на то, что есть схожесть с группой 500, для вышесказанной группы необходимо учесть несколько принципиальных отличий. Пусть, к примеру, имеем дело с важной проблемой для всех зданий – это отопление и расходы на отопление. Для основной части (собственников квартир) и для многих собственников коммерческих площадей это связано со стоимостью центрального отопления, в основе которого как цена тепла, так и количество потребляемого тепла. Цена тепла – это комплексная цена, в которой содержатся как расходы производителя тепла (топливо, отопительное оборудование, заработная плата «истопника» и т.д.) так и расходы по содержанию трасс. Коротко – для таких потребителей, которые используют центральное отопление, это закупаемая услуга, освобождающая всех этих собственников-жителей от различных забот самим заниматься отоплением.

В то же время много таких зданий (как многоквартирных жилых домов, так и промышленных участков) где нет центрального отопления, используют собственную котельню (например, работающую на твердом топливе). Естественно, что сумма расходов и их содержание различны, по сути же подобны вышеприведенному примеру. Собственники этих домов должны расходовать на покупку топлива, его транспорт, его складирование, платить нужно и истопнику и, в конце концов, нужно из котельной вывезти золу. В дополнение к этим расходам собственникам такого многоквартирного жилого дома нужно технообслуживать котел. Учитывая все эти отдельные конкретные прямые расходы, которые, в свою очередь, возможно на основе норм расхода как осмечивать, так и контролировать фактические расходы на уровне статей расходов, таким образом можем получить сравнительный результат с многоквартирным жилым домом, использующим центральное отопление.

Описанные две возможности по организации отопления – это незначительная часть из тех возможностей, которые у нас в Эстонии используются. В разные исторические этапы в здания устанавливали различные системы и зачастую их используют и далее и одновременно. В то же время на основе приведенных примеров можно сделать некоторые обобщения. В наших условиях во всех зданиях, где люди постоянно находятся, расходы на топливо неизбежны. Если не говорить об абсолютной разнице в этих расходах, то зачастую они различны скорее всего потому, что как собственники так и управляющие следят и анализируют эти расходы с различной детальностью. Зачастую сравнивают не сравнимые вещи и на их основе делают существенные выводы. Длительный уход за зданием должен проводиться прежде всего в интересах собственника, в связи с чем управляющий должен уметь отличать все основные виды расходов, их анализировать и на основании этого анализа планировать дальнейший уход за участком. Естественно, что этот принцип действует для всех ресурсов, лежащих в основе потребительских расходов.

Для рассматриваемой группы необходимо сделать важные решения в связи с учетом общего расхода и распределением различных источников энергии (например, электричество, расход воды). Такие расходы для участков неизбежны и необходимы, и в то же время должны быть ясными их образование и расходы по их распределению.

Стандарт по уходу – это только вспомогательное средство для того, чтобы систематизировать расходы. Поэтому нельзя для вышесказанной группы искать в стандарте настолько точно сформулированное руководство по классификации, особенно если нужно исходить из принципа, что в дополнение к оплате соответствующих расходов необходимо следить и анализировать за осуществленными расходами и связать их с другими мероприятиями по уходу.

Поэтому для каждого конкретного участка в части вышеприведенной комплексной группы услуг необходимо составлять уникальную и организационно обоснованную иерархию расходов. Все участки с течением времени изменяются технически и в то же время изменяется организация использования на этих объектах. Именно поэтому в вышесказанную группу сведенные данные дают возможность наряду с их умелым анализом сделать такой обзор, который достаточно достоверно дает возможность проанализировать, в первую очередь, как

технообслуживание, так и поведение пользователей и фактические потребности. Корректно ухоженные строительные конструкции и техносистемы должны (!) обеспечить и эффективное использование энергоресурсов со стороны потребителей.

700 Оказание вспомогательных услуг состоит в организации и обеспечении для пользователей недвижимостью согласованно с собственниками недвижимости таких различных дополнительных услуг, в результате которых увеличивается использование объекта недвижимости, а значит и качество управленческих услуг и через них удовлетворение пользователей.

В общем названии вспомогательных услуг можно считать все такие мероприятия, которые прямо не вытекают из правовых актов или действующих норм или стандартов. И без этих вспомогательных услуг сохранность (основной критерий оценки управления) недвижимости обычно возможна, в то же время именно с оказанием этих услуг обеспечивают пользователям участка (дополнительные) удобства. Во многом можно утверждать, что предложение таких услуг обеспечит участку более достоверную экономическую сохранность. С развитием общества (особенно в последние десятилетия!) расширилась номенклатура этих услуг и их изменилось содержание.

Отсутствуют всяческие критерии для того, чтобы ограничить чем-то перечень услуг, оказываемых в виде вспомогательных услуг, приведенный в стандарте перечень является желательным из наиболее распространенных услуг в настоящее время. Может возникнуть вопрос, почему такие услуги представлены именно в стандарте по уходу (недвижимости) – в какой степени должны они быть вообще описаны в приведенном стандарте. Причина прежде всего в том, что для всех или большинства (в зависимости от конкретного участка и обстоятельств) перечисленных вспомогательных услуг общим свойством является то, что для их осуществления необходимо:

- приспособить участок и строения (приспособить и отремонтировать помещения, установить для оказывающих услуги необходимое оборудование и присоединить их к сетям, установить указатели направлений, организовать систему охраны);

- заключить с оказателями вспомогательных услуг арендные договора и обеспечить учет используемых ими энергетических ресурсов;
- организовать и обеспечить доступ в здание «третьим» лицам (в данном случае оказывающим услуги или связанными с ними поставщикам);
- учитывать то, что потребителями указанных услуг в общем случае являются лица/работники фирм, прямо или косвенно использующие участок;
- делить, следить и проверять в здании используемые энергоресурсы и обоснованно требовать покрытие расходов от представляющих услуги и нанимателей;
- в общем случае получить согласие для предоставления услуг от большинства пользователей здания, т.к. вместе с этим можно изменить и условия пользования помещениями и это может привести к необходимости корректировать наемную плату для остальных пользователей помещений.

Таким образом у вышеприведенных услуг прямое влияние на многие связанные с уходом мероприятия и сопутствующие им расходы, самое важное то, что для обеспечения этих мероприятий необходимо получить согласование именно от управляющего зданием и участком, при необходимости необходимо сделать перестройку.

Таковыми услугами, которые можно рассматривать как вспомогательные являются:

- организация магазинов - мест продажи (канцелярские товары, цветы, журналы, различные торговые автоматы и т.д.);
- организация питания (столовые, бары, питьевые автоматы, *catering* и т.д.);
- организация аварийной и диспетчерской службы (прием объявлений и вызовов и организация их выполнения; локализация аварий с разной скоростью; локализация аварий вместе с последующим скоростным ремонтом, и т.д.);
- организация охраны участка (экипированная охрана, охранные системы, управление системой допусков);
- почтовые услуги (почтовая подготовка почтовых отправок внутри здания, курьерские услуги и т.д.);

- канцелярские услуги (размножение, печатание, переплет, фотоуслуги и т.д.);
- услуги по организации конференций и совещаний (бронирование помещений и их снабжение различным представительским оборудованием);
- для многоквартирных жилых домов учреждение квартирных товариществ и назначение управляющего вместе со всеми необходимыми организационными мероприятиями;
- парковка транспортных средств и организация их обслуживания;
- услуги бюро путешествий и услуги по расселению;
- оказание бытовых услуг.

Естественно, большая часть из перечисленных вспомогательных услуг такая, которая может быть использована, в первую очередь, в офисных зданиях, также многие многоквартирные жилые дома построены такими или позже перестроены на такие, что на участке имеются и коммерческие площади. В жилых домах под вспомогательными услугами можно рассматривать и общие бани, и прачечные, использование подвальных помещений и чердачных мест для хранения. В таком случае имеем дело с положением, когда управляющий, занимающийся рассматриваемым участком или управляющий товариществом должны в своем плане деятельности в любом случае предусмотреть расход времени и смету доходов-расходов для того, чтобы заниматься и их помещениями, и предпринимателями, и нанимателями, использующими эти помещения.

1.7. Группа мероприятий по уходу.

200 Техническое обслуживание (технообслуживание) строений и техносоеоружении – это комплекс работ с регулярным и регламентированным содержанием (описанием работ) для того, чтобы сохранять и/или восстанавливать на участке расположенные строения (здания, их строительные конструкции и в здании расположенные техносистемы, а также сооружения) в предусмотренном состоянии, в общем случае, (особенно) не улучшая и не изменяя области применения содержащегося объекта.

Поэтому в техобслуживании основным и главным словом является «сохранность».

Под техобслуживание классифицируют те работы (мероприятия), которые производят для обеспечения исправности строений, строительных конструкций и расположенных в них техносистем – таким образом они должны сохранить свои рабочие и потребительские качества. В связи с техобслуживанием необходимо четко определить связанные с техобслуживанием основные термины вместе с их взаимосвязями. Часто, особенно тогда, когда возникает необходимость определить разницу между уходом и ремонтом, определяют мероприятия, связанные с техобслуживанием такими, в ходе которых не происходит обновления, т.е. сохраняется уровень качества существующей системы или конструкции.

Из представленного чертежа явствует, что «технообслуживание» это обобщающий верхний термин, который охватывает многие проводящиеся по разным причинам мероприятия по уходу, которые исходят из конструкций и систем. При этом при организации техобслуживания всегда отличают две основные цели – опережающее и аварийное техобслуживание. (На чертеже приведенные определения видов техобслуживания даны в основном тексте стандарта по уходу).

300 Работы по благоустройству на территории и в здании – это услуга, целью которой является обеспечение чистоты и ухода на участке (территории и на ней расположенных малых форм) на уровне, акцептированном обществом, а также уборка и чистка внешних поверхностей зданий и внутренних помещений, обеспечивая их пригодность как собственнику, так и пользователю.

КН-Е X7-020 дает понятию «благоустройство» два определения:

- **работы по благоустройству (heakorratööd)** – работы, проводимые для обеспечения чистоты недвижимости и обслуживающей ее территории и
- **степень благоустройства (heakorrastamine)** – повышение степени удобства использования жилой площади путем осуществления наилучших услуг.

Если понятие «повышение степени благоустройства» использовалось в очень специфическом понятии, как результативность осуществляемых услуг в жилых помещениях, то понятие работы по благоустройству описывает цель мероприятия и содержание достаточно в общем – как достижение чистоты. В стандарте по уходу определение работ по благоустройству скорее уточнено.

Осуществление работ по благоустройству (очистка и уборка) на участке и в здании/зданиях содержит все те мероприятия, которые связаны с достижением предусмотренной чистоты и удалением мусора и отходов, образовавшихся на участке и в зданиях (в целом в помещениях и на отдельных конструкциях). У работ по благоустройству следующие основные цели:

- достичь эстетичности убираемых помещений и площадей (представительность и приятность), в первую очередь, для пользователей;
- обеспечить безопасность для пользователей (например, устранение скольжения от льда и мокрых листьев деревьев или устранение препятствий убирая снег и упавшие ветки);
- обеспечить гигиеничность на участке, устраняя вызывающую болезни грязь (профилактика болезней) и ликвидируя возможных переносчиков болезней (защита от насекомых и грызунов);
- уравнивание проявляющихся в течении жизни подвижности техно-экономических процессов: длительное влияние загрязнения особенно снижает срок службы поверхностей конструкций (таким образом удлиняется срок использования); чрезмерная чистка и использование необоснованных технологий при чистке (мытьё, натирание) снижают прочность площади поверхностей и эстетичность внешнего вида.

В ходе работ по благоустройству (очистка и уборка) не происходит технообслуживания ни одной конструкции, предмета или площади, т.е. частичной или полной замены, ремонта или улучшения. Основная цель работ по благоустройству состоит в сохранении качества существующих строений и используемых при их изготовлении материалов.

В определении стандарта ссылаются на два мероприятия - «уборка» и «очистка». Хотя эти мероприятия могут быть при использовании для многих синонимами, для них можно вывести и определенные особенности. Очистка/наведение чистоты – это деятельность для того, чтобы устранить с площадей (территории, внешних стен, внутренних помещений и т.д.) собравшуюся там грязь (загрязнение, препятствие) для того, чтобы обеспечить гигиеничность и сохранность поверхности для пользователей. Уборка предполагает устранение препятствий для того, чтобы также обеспечить предусмотренный уровень чистоты, но к этому добавляется также удобство использования и безопасность. В новой обработке стандарта по уходу за 2004 год за основу понятий уборка и очистка, а также критериев оценки качества принят стандарт INSTA 800 (Cleaning quality – Measuring system for assessing the quality of cleaning services. DS/INSTA 800E; Dansk standard), приспособленный к условиям Эстонии.

400 Осуществление строительных, ремонтных работ и работ по реконструкции – это одноразовый и уникальный комплекс работ по управлению проектом для того, чтобы дополнить или обновить разрушенные и/или изношенные, или, исходя из пожеланий пользователей, существующие конструкции и техносистемы, в общем случае, в результате изменившихся требований пользователей или для удовлетворения их требований. Такие мероприятия неизбежны в комплексе ухода за недвижимостью для обеспечения ее целевого назначения. Не всегда мероприятия по ремонту могут осуществляться исходя только из изменившихся потребностей пользователя.

В ранее рассмотренной теме аварий может устранение последствий быть связано со значительными изменениями и осуществлением сопутствующих нововведений в технических решениях конструкций и систем в строениях на участке.

Хотя основной целью стандарта по уходу является описание мероприятий и работ с (уже существующей) недвижимостью, то никогда не исключено и производство строительных работ. Понятие строительные работы используется и как общее понятие, объединяя такие мероприятия, которые в обычном значении не строительство,

например, как проектирование, так и надзор, трактуются строительством.

В специальной литературе используется много разных терминов для того, чтобы описать строительство (ehitamine), установка (püstitamine), закладка (rajamine), ремонт и т.д. Так как не всегда для этих и многих других терминов содержание достаточно разъяснено, то в ежедневном разговоре для обычного пользователя это большая путаница.

(Новое) строительство – пристройки, надстройки, подстройки к существующим на объекте недвижимости строениям (т.е. расширение строений) или же возведение совершенно новых независимых строений на свободных участках земли под застройку, в результате чего изменяется строительный объем и/или площадь, или изменяется планировка помещений вместе с изменением назначения использования; в одиночных сооружениях изменяются показатели объема и мощности. В этом достаточно сложном определении представлены все основные признаки строительства: дело имеем с совершенно новым участком (новое строительство) или на существующем - расширение строений, в результате которого происходит изменение как кубатуры так и площадей (для зданий важные показатели). Таким примером может быть строительство дополнительного этажа или перестройка чердака под крышей.

Реконструкция – частичная замена существующих основных строительных конструкций с целью восстановления основных свойств использования здания или его отдельных помещений, т.е. планировочных решений; строительный объем здания и площади существенно не меняются, изменяется планировочное решение здания и цель использования помещений. Реконструкция обычна, если в конторское здание на арендные площади приходят новые пользователи. При необходимости-возможности меняются места расположения перегородок, в результате чего получают разные помещения, различные схемы движения; в то же время не меняется площадь и не меняется объем здания.

Реновация – восстановление первичного вида здания, его конструкций и/или помещений вместе с существенной реконструкцией основных конструкций или техносистем; объемные

параметры и параметры площади здания не меняются; здание сохраняет свое назначение.

Снос – полный или частичный демонтаж существующих конструкций, который приводит к ликвидации всего здания или частичному изменению проектного решения строения и изменению назначения (реконструкция).

В дополнение к перечисленному, широко распространен термин капитальный ремонт (строительные работы для восстановления или обновления устаревших или разрушившихся строительных конструкций), который вмещается в термины как реконструкция так и реновация.

В стандарте по уходу для вышеприведенной группы работ использован немецкий DIN- классификатор. В то же время возможно, что развигатель недвижимости при составлении смет может руководствоваться каким-нибудь другим классификатором строительных расходов, в связи с чем вся строительная документация построена исходя из соответствующего классификатора. Поэтому не целесообразно при перестройках и организации ремонта все-таки начинать использовать DIN- классификатор, пожалуй все-таки продолжать с тем, который обеспечит конечную цель – это сравнимость расходов.

1.8. Об использовании стандарта по уходу

Стандарт по уходу определяет основные мероприятия и обязанности, связанные с уходом. Для каждого такого мероприятия стандарт в общем случае дает следующие «параметры»:

- трехместный код, на основании которого можно определить место рассматриваемого мероприятия во всей системе;
- название, которое можно использовать как при ссылках так и в составляемых документах;
- основное описание мероприятия дает начало, которое должны дать сторонам одинаковое понятие о мероприятии и на основании которого нужно руководствоваться при организации рассматриваемого мероприятия;
- основания для оценки результатов.

Вместе с этим в стандарте описаны и принципы того, как считать со всеми мероприятиями сопутствующие и/или могущие сопутствовать расходы. Если стороны договорились о том, что в своей деятельности руководствуются из принципов, приведенных в стандарте по уходу, то всегда можно сослаться на соответствующее мероприятие в стандарте и его определение. В то же время общее описание стандарта отличается всегда от фактических условий, в связи с чем исходя из конкретной недвижимости и связанных с ней пожеланий и возможностей субъектов необходимо точно сформулировать в заключаемом договоре рассматриваемое общее мероприятие.

Так как использование стандарта добровольно, то исходя из пожеланий сторон его можно использовать для определения одиночных услуг и/или обязанностей вместе с заключением соответствующих договоров. Не смотря на это, результат в любом случае будет лучше тогда, когда принципы стандарта берутся для использования в целом, устраняя при этом возможность возникновения противоречий между различными возможными концепциями классификаций. Поэтому когда собственник/собственники достигнет/достигнут точки зрения, что уход находящейся в собственности недвижимости необходимо начать организовывать систематично, необходимо прежде всего разработать политику по уходу.

Вместе с определением политики по уходу необходимо дать ответ на четыре основных вопроса, которые могли бы стать основой при составлении конкретной программы по уходу:

- **зачем необходим уход за рассматриваемой недвижимостью?**
собственнику/собственникам необходимо определить цели, которых необходимо достичь ухоженной недвижимостью (подходящие условия для жизни, нормальные условия труда, соответствие достатку, повышение рыночной цены и т.д.)
- **каков уровень качества, который желают сохранить или обеспечить?**
всегда можно ограничиться минимальным уровнем ухода (в зависимости от обстоятельств требует также определения), обеспечивая этим сохранность собственности; в то же время в зависимости от поставленной цели могут желать или нуждаться

значительно в более качественной среде недвижимости, но такой уровень качества нужно точно определить

- **какие преимущества дает уход для собственника и пользователя?**

создать понятие о том, как с выполнением обязанностей по уходу можно обеспечить целостную сохранность (т.е. техническую, экономическую и юридическую) собственности

- **на какой период времени целесообразно составлять план по уходу?**

хотя недвижимость неразрушима, необходимо для мероприятий, планируемых человеческой деятельностью всегда исходить из таких реалистических периодов времени, в части которых обладают достоверной информацией и в течение которого имеют возможность обеспечить выполнение взятых обязанностей; при этом нельзя первично исходить из принципа – «после меня - хоть потоп».

Исходя из основных принципов политики по уходу теперь должно-бы начаться составление перечня конкретных отдельных мероприятий и обязанностей. Беря за основу стандарт по уходу, необходимо составить перечень всех необходимых на участке мероприятий, причем каждое такое мероприятие/обязанность необходимо максимально уточнить для объекта ухода (т.е. описать объем работ). Каждая недвижимость неповторима и уникальна: поэтому ни один такой стандарт никогда не может представить подробные описания мероприятий.

На этом этапе желательно с компетентным советником тщательно проанализировать все те условия и обстоятельства, которые влияют на составление конкретного плана по уходу – например, соседская среда, платежеспособность населения, развитие инфраструктуры в окружении и пр. Так как каждое мероприятие и обязанность всегда связаны с расходами, то параллельно с составлением перечня мероприятий необходимо их сразу связать с предстоящими расходами для того, чтобы исключить нереальность составляемого плана прежде всего для самих собственников.

В дополнение к расчету (денежных) расходов и их временному распределению необходимо одновременно предусмотреть расход

времени и необходимые профессиональные навыки работников. В положении, когда неизбежно необходимые обязанности «растут выше головы» или отсутствует умение делать самими работниками, необходимо неизбежно предусмотреть закупку услуг (вместе с сопутствующими расходами). Этот же принцип действует не только в многоквартирных домах, но и в тех фирмах, где есть своя группа по недвижимости.

Особенно тогда, когда обязанности надо передавать различным подрядчикам, необходимо на основании составленной политики по уходу и описаний стандарта в заключаемом договоре сформулировать по возможности точно все ограничения, условия и желания. Таким образом, беря за основу мероприятие/обязанность, перечисленные в стандарте, необходимо достигнуть такого возможно детального описания работ по уходу, который был-бы «водостойким» и в более длительный промежуток времени.

1.9. Исходные точки в организации ухода за недвижимостью

Вместе с правом собственности собственники получают обязанность содержать в порядке свою недвижимость. Все более часто становится проблемой то, что несение обязанности по уходу становится для собственников все более сложным и расходоёмким. Для определения сложности можно исходить прежде всего из того, что для многих мероприятий по уходу требуется все больше профессиональных умений и зданий, которых у всех собственников может не быть. Высокие расходы при этом могут выражаться напрямую не столько в стоимости как в расходах времени – если хотеть безупречного выполнения всех необходимых мероприятий по уходу, они могут в сумме занять большую часть рабочего дня или еще больше.

Поэтому организация ухода за недвижимостью в целом является хорошим примером того, как организовывать необходимые мероприятия во имя четко определенной цели. При этом в основе не надо искать сложных организационных принципов, а, в первую очередь, надо исходить из так называемой «крестьянской мудрости». На разных исторических этапах, конечно, и эта мудрость, как и понятие об уходе, были достаточно разными.

Крестьянин, будучи собственником, нес полную ответственность за свое хозяйство. В небольших хуторах хозяин успевал заниматься как своей основной деятельностью (скотом и полем), так и уходом за хуторскими зданиями. Когда объем работ становился для одного человека не посильным, распределяли все обязанности, в первую очередь, между членами своей семьи, руководствуясь при этом возможностями каждого работника (возраст, умения, знания).

Если-же и члены семьи не могли обеспечить выполнение всех обязанностей, тогда нанимали батрака (saunik, tüdruk, банщика, девушку) – именно такую рабочую силу, которая больше всего нужна была на хуторе. Такие договоренности были срочными или бессрочными, в любом случае заключаемые на относительно продолжительное время. Одной неотъемлемой частью договора было обеспечение жилья батраку или девушке; на сеновале или в амбаре. Если-же в какое-то время нужно было делать большеобъемные хуторские работы и дела (укладка новой крыши, вывоз навоза или работы в лесу), организовывали помощь (сходку) и на короткое время занимали много опытной рабочей силы, которой щедро компенсировали расходы времени, но этому сопутствовала обязанность помочь в будущем и другим в таких-же делах.

Такой была логика организации работ в течении всей истории человечества. Организация ухода за помещьем существенно не отличалась от принципов ухода за хуторским хозяйством. Помещик (будучи собственником) организовывал свою жизнь, принимал, по всей вероятности, основные решения в хозяйственной жизни (по плодам, выращиваемым на полях, и по строительству парка, или винного погреба). Управляющий помещьем (руководитель хозяйством, комендант) организовывал делопроизводство и работу всей «команды по уходу» (конюхов, слуг, кучеров, поваров, комнатных девушек – служанок). И опять-таки, для большеобъемных работ хуторяне должны были давать дополнительную рабочую силу или разыскивать лучших мастеров, которые, например, могли сложить новую печь.

По всей вероятности невозможно и нецелесообразно искать и составлять сложные теоретические схемы управления организацией ухода за недвижимостью – принципы в истории давно опробованы и закрепились и их нужно только приспособить исходя из изменившихся

условий общества. Оба из описанных вариантов (хутор и поместье) являются подходящими примерами как для жилого сектора, так и для современного предпринимательства. В любом случае приспособление описанных принципов подходит прежде всего в тех случаях, когда дело имеем с единственным собственником недвижимости.

Существует еще один вид строений примеры по организации ухода которых нужно искать в истории – это многоквартирные жилые дома. Но и поместье может быть таким переходным примером, т.к. в поместье нужно было организовать (обеспечить) условия жилья всем слугам, в которых нуждались как постоянно так и кратковременно в процессе ухода. Отсюда было понятно, что именно помещик как собственник должен был обеспечить наличие таких помещений и общий уход; каждый человек, пользующийся помещением, ухаживал за порядком в своем углу сам, наемную плату платил он обычно своим трудом.

Такой принцип обеспечения жилыми помещениями (квартирный жилой дом) приняли массово в использование тогда, когда в конце XIX столетия в городах стала развиваться промышленность и возникли заводы и фабрики. Фабрикант, как собственник, был, в первую очередь, заинтересован в том, чтобы рабочая сила (рабочие) были-бы как можно ближе к своему рабочему месту и при этом расходы на жилье были-бы по возможности низкими. Выполнение всех этих условий в части соответствующих вспомогательных услуг обеспечивало и фабриканту возможность платить относительно ниже заработную плату – этим снижали производственные расходы.

И опять в условиях, где у здания (в данном случае в общежитии фабрики) было много пользователей, связанных с основной работой, необходимо было обеспечить собственником элементарный контроль и уход. Из домоправителя (majahoidja) и дворника в течении истории образовались в разных странах и культурах представители собственника этих обществ с очень ясно определенными функциями и имиджем. В общежитиях школ и интернатах известны коменданты, которые своей деятельностью выполняли именно благородную обязанность управляющего недвижимостью. Естественно для каждого многоквартирного жилого дома или для общежития обязанности работающих там на должности мужчин и женщин были разными, но

тем не менее каждая недвижимость требовала одну координирующую личность.

Если начать планировать организацию ухода и обобщить в настоящее время используемые принципы по уходу за недвижимостью для произвольной организации, необходимо все-таки исходить из реальной потребности – **зачем рассматриваемую недвижимость содержат в порядке?** Это значит, что в основу нужно взять выполняемые пользователем недвижимости обязанности и описание этих мероприятий. Очень хорошую возможность дает этому сейчас Эстонский стандарт по уходу и логика его составления. **Стандарт по уходу описывает самостоятельно рассматриваемые и связанные с уходом мероприятия так, чтобы их можно было распределить между различными исполнителями исходя из классических принципов разделения труда.**

Если методику по планированию организации ухода взять за основу, то будет ясно, что два, на первый взгляд, похожих или одинаковых здания вовсе не всегда можно содержать на основе схожих моделей по уходу. Фактическая организация ухода зависит от технического состояния объекта недвижимости, назначения, а также от пожеланий и отношений собственников и пользователей (т.е. субъектов). Кроме того есть еще несколько таких переменных, которые влияют на организационную структуру ухода и т.к. недвижимость уникальна и неповторима, то понятно, что, в первую очередь, можно говорить только все-таки об основных принципах организации ухода, а не о догматических правилах, следование которым было-бы для кого-то обязательным.

Исходя из стандарта по уходу у ухода есть все-таки конкретно выраженное содержание (в части основных групп), которое каждая организационная структура должна смочь полностью покрыть. В дополнение к описанию стандарта для каждого мероприятия по уходу нужно вникнуть в глубь и обеспечить временную логику в части каждого внедряемого мероприятия:

- формирование стратегии по уходу, поиск вместе с подготовкой необходимого персонала и поставка необходимых ресурсов для реализации стратегии;
- планирование отдельных работ и мероприятий и ежедневная организация выполнения;

- регулярный контроль за выполненным в ходе мероприятий по уходу;
- создание обратной связи по сделанному, получение оценки от пользователей;
- контроль и анализ за расходами по делам и мероприятиям;
- целостный анализ результативности функционирования системы по уходу.

Сегодняшний комплекс работ по уходу сложный и при его организационном развитии необходимо учитывать различные технические, технологические и организационные принципы. С одной стороны используется много договорной рабочей силы, которые должны выполнять свои обязанности в так называемой чужой среде, в то же время одновременно используются рядом с ними на работах, связанных с уходом, свои работники. Поэтому в управленческой структуре необходимо к административному аппарату предусмотреть:

- осуществляющих надзор работников (прорабы), ограничить их обязанности и права, исходя при этом из объемов работ по уходу и из географического расположения содержимого имущества (недвижимости);
- организационная процедура принятия на работу работников по уходу вместе с осуществлением выбора, учет расхода времени с организацией отслеживания за расходом и планированием принципов оплаты;
- формирование процедуры поставок материалов и учета расходов;
- организация поставки, аренды и ремонта необходимых рабочих инструментов (в первую очередь машин, малых механизмов и вспомогательных средств);
- принципы доступа и организации транспорта рабочих и средств труда на объекты ухода;
- использование и общие принципы ухода размещаемых на объектах ухода рабочих помещений и производственных помещений фирмы.

1.10. Организационное управление уходом

Организацией по уходу может рассматриваться или отдельная личность или группа людей, которые отвечают за уход недвижимости.

И для отдельной личности (управляющего недвижимостью, специалиста по обслуживанию или заведующего хозяйством) можно, в общем случае, создать соответствующую организационную структуру по уходу, добавляя все договорные связи с фирмами, оказывающими услуги, и описывая обязанности этих фирм.

Организационные формы, занимающиеся уходом, можно классифицировать по-разному. За основу одной из классификационных возможностей можно было бы взять то, как вышеприведенный процесс связывает разных участников. Это следующие основные участники:

- пользователи (наниматели, арендаторы);
- собственник/собственники и их представители, связанные организацией управления;
- профессиональная команда, занимающаяся уходом;
- работники/рабочие, занимающиеся обслуживающими работами, связанными с уходом.

Хотя у них у всех единая цель деятельности (**содержать недвижимость в порядке!**), к сожалению каждая такая сторона руководствуется в целостной системе все-таки достаточно разными интересами, которые, в общем случае, могут не быть в противоречии с интересами других сторон, но отличаются от них в любом случае. Поэтому для достижения целей можно сформулировать достаточно разные принципы для развития организационных структур, разные участники которых доминируют, в общем случае, по-разному.

Далее описана возможность организации ухода на основе четырех центральных участников вместе с сопутствующим влиянием на результативность действия всей системы. В то же время ясно, что для использования в практике никогда нельзя принять так называемую «чистую» структуру, скорее имеем дело с обстоятельствами, когда нужно считаться с совместным влиянием различных принципов.

Организация ухода с центром на пользователя

Признаком организации ухода с центром на пользователя является то, что при этом максимально стараются учесть определенные в договорах права и обязанности пользователей с обеспечением качественного выполнения предусмотренных услуг. В общем случае можно предположить, что основные требования пользователей в системе

ухода за недвижимостью связаны, в первую очередь, с потребностью устранения различных выявляющихся недостатков среды недвижимости. Отсюда следует, что признаковой чертой для этих организационных структур прежде всего является прием и регистрация предъявляемых требований, организация их передачи и решение проблем, а также старание предупредить недостатки или раскрыть их до предъявления требований.

Поэтому центром такой организации становится диспетчерская служба (dispetšerteenistus, helpdesk) вместе с сопутствующими организационными структурами, чтобы через нее обеспечить достаточно быстрое реагирование на определенные недостатки. Для такой системы ясно выражено желание собственника организационной системы придерживаться хороших отношений с пользователями (обслуживание клиента, klienditeenindus). Вместе с этим необходимо организовать и эффективно работающую систему обратной связи, чтобы контролировать результативность осуществленной услуги (соблюдение качества и сроков) и ее доходность.

Таковыми критериями оценки результативности могут быть:

- расходы, то есть сравнение расходов, осуществленных службами по уходу, со сметой или предельной ценой, которая вытекает из правовых актов (предельная квартирная плата), договоров, уровня цен конкурентов;
- скорости реагирования служб по уходу на вызовы клиентов;
- оценки удовлетворения клиентов, которые обычно получают на основе организации опросов.

Высокие показатели результативности и успешная экономическая деятельность обеспечивают предпринимателю, занимающемуся уходом, с одной стороны, подходящие экономические показатели, но вместе с этим улучшается и его репутация, которые при оказании услуг являются основой маркетинга и деятельности по продажам.

Для поддержания действия такой системы ухода работник по обслуживанию при выявлении претензий должен предвидеть также возможность краткосрочного использования дополнительной рабочей силы. Так как краткосрочное обеспечение и использование дополнительной рабочей силы относительно дороги (сопутствующие расходы и риск качества), поэтому, по всей вероятности, организаторы

ухода в целом заинтересованы в том, чтобы уменьшить накопление возможных требований, и еще более - их возникновение. Отсюда ориентированные интересы содержателя ухода связаны, в первую очередь, с предупредительным уходом, для чего формируют соответствующие службы. Расходы, связанные с содержанием перечисленных служб, составляют значительную часть от цены предлагаемых ими услуг.

Модель организации с центром на собственника

Принципы организации модели с центром на собственника исходят из основных интересов собственника недвижимости/собственников – сохранить ценность своей недвижимости. В соответствии с определением управления недвижимостью (см. стандарт по уходу) сохранность недвижимости связана с мероприятиями, направленными на техническое, экономическое и юридическое сохранение имущества. Поэтому и в данном случае необходимо ценность рассматривать шире, чем только в денежном выражении (т.е. как цену). Вместе с сохранением ценности имущества собственник в любом случае заинтересован в контроле за своими расходами, правильнее было бы сказать, в управлении ими. В сфере интересов собственника лежит разумность обоснованных расходов и при обстоятельствах, когда у недвижимости есть несколько пользователей, необходимо организовать между всеми пользователями оперативное распределение расходов и связанных с этим рисков.

Исходя из основных интересов собственников такая организационная структура ухода должна обеспечить, в первую очередь, привлекательность содержащегося участка пользователям или и его новым собственникам. Поэтому основным является современность внешнего вида здания (фасады и помещения общего пользования) и обеспечение ухода (чистота). В части внутренних помещений постоянно приходится заниматься пользователями и решением их изменяющихся потребностей. Работы по уходу в большей части не регулярные как по содержанию так и по объему. Поэтому такую стратегию ухода строят на основании хорошо функционирующей ведущей группы, организующей управление-администрирование, которая оперативно организует все необходимые работы на основе длительных рамочных

договоров или на договорах, заключаемых на основе разовых предложений.

На приведенном (условном) объекте ухода для проведения регулярных работ по уходу целесообразно использовать услуги нескольких фирм, профессионально осуществляющих работы по уходу, так как это обеспечит выполнение без запинки и эффективное осуществление услуг. В таком положении исходя из интересов собственника необходимо сформировать прежде всего такую, работающую споро, организованную систему управления недвижимостью, которая управляла-бы всеми обязанностями, связанными с недвижимостью собственника, и сопутствующе управляла всем потоком информации. В компетентности структуры управления находится и принятие важнейших решений, связанных с уходом участка, а именно:

- заключение, изменение и окончание договоров с фирмами, выполняющими работы по уходу;
- поиск арендаторов и заключение с ними договоров;
- профессиональное представительство собственника во всех вопросах по уходу за недвижимостью.

Модель профессиональной организации ухода

Названная модель основана (исходя из правовых актов) на использовании только профессиональных специалистов по уходу, которые знают технологию и организацию ухода и видят в этом основной успех ухода. Под руководством специалистов основное внимание уделяют на планирование мероприятий по уходу и организацию превентивных работ. Именно в таких видах деятельности (и руководствуясь книгой по уходу) видят основную причину уменьшения аварийности как конструкций здания, так и в части его техносистем. Экономическое обоснование всей деятельности по уходу построено на сравнении регулярных работ, рисков и потерь, происходящих в результате аварий, исходя из основного предположения, что регулярный уход снижает аварийность и, в общем случае, позволяет отодвинуть дальше производство большеобъемных и расходоемких ремонтных работ.

При организации ухода объединяют достигаемое качество с установленными в данной области требованиями (нормами,

стандартами) и во всей деятельности руководствуются из беспристрастной потребности содержать объект в порядке. В то же время неуклонное исполнение регламентированных работ приводит к конфликтам как с собственниками, так и с пользователями, так как для не специалистов такая деятельность связана с производством лишних и не нужных работ и, вместе с этим, с неоправданными расходами. Такая организация ухода заинтересована в использовании только квалифицированной рабочей силы. Для них составляются подробные руководства, внедряют систему управления качеством, организуют регулярное обучение. Организовано движение информации и персонал, в общем случае, достаточно мотивирован на выполнение предусмотренных обязанностей.

Организационная модель с центром на рабочей силе

Успешность ухода зависит в большей части от используемой рабочей силы (рабочие, занимающиеся уходом, и их прямые организаторы работ), их качества и в умении их использовать. Достаточно обычно, что при многих учитываемых обстоятельствах нужно исходить именно из интересов производителей работ и удобного, и лучшего использования их рабочего времени. (В противовес этому говорим об установлении на первый план интересов пользователей помещений.)

В предпринимательстве используются многие нормы и ограничения – при производстве работ исходят из разных норм ресурсов (нормы расхода времени и материала; стандарты, лежащие в основе оценки результатов труда). В то же время работодатель должен руководствоваться прежде всего действующими правовыми актами, связанными с рабочим временем и временем отдыха и условиями труда своих работников. В то же время при обеспечении ухода именно производство работ по уходу связано с самой большой неопределенностью, вытекающей из условий производства работ и сопутствующих рисков на объектах ухода.

Поэтому в интересах предпринимателей, занимающихся уходом, являются:

- максимальная защита своих интересов договорами так, чтобы можно было проследить за обеспечиваемыми работникам ухода правами, вытекающими из правовых актов;

- анализ отдельных работ и их организация с целью формирования рациональных норм труда и принципов оплаты труда;
- обучение своего персонала для стабилизации рабочей среды.

Независимо от того, с какими участками работнику по уходу надо заниматься, у подразделения, занимающегося уходом за недвижимостью или, соответственно, у консультантов, производящих закупаемые услуги, важной обязанностью является также оказание специализированной консультации руководству организации (учреждения, предприятия), использующему недвижимость. При консультировании основными задачами являются:

- проинформировать собственников и пользователей об использовании недвижимости и ее эффективности вместе с сопутствующими расходами;
- разработка, обоснование и анализ смет в связи с новым строительством, ремонтом и нововведениями/расширениями;
- определение стандартов, которым должна соответствовать внутриорганизационная рабочая среда и обоснование необходимых средств (времени и денег) для обеспечения вышесказанных стандартов;
- определение обязанностей собственника недвижимости и организация их исполнения при наличии доверенности;
- организация для собственника/организации - пользователя управления проектом, связанным с сооружением необходимого нового строительства;
- формулирование стандартов пользования зданий (участков) и планирование деятельности пользователей;
- анализ возможных преимуществ и недостатков различных методик по уходу и организация внедрения мероприятий по уходу;
- решение финансовых проблем, вытекающих из смет и ограничений расходов, и анализ денежного потока;
- составление (краткосрочных и долгосрочных) смет мероприятий по уходу с делением необходимых расходов по времени и в зависимости от цели.

В заключение: все организации, которые в своей основной деятельности нуждаются в недвижимости, должны исходя из своих

возможностей так и потребностей, определять те условия и услуги, которые необходимы для ежедневной нормальной деятельности. Раннее маркетинговое исследование или консультации должны выявить, можно или нет получить необходимые для организации услуги на рынке. Существенной также является возможность связать в целое несколько одиночных услуг так, чтобы понесенные расходы были-бы по возможности рациональными.

При этом нужно руководствоваться следующими двумя принципами.

- Организация- заказчик ухода должна выяснить принципы и возможности как лучше всего организовать описание взаимосвязанных с уходом недвижимости потребностей так, чтобы позднее осуществленные расходы были-бы самыми обоснованными.
- Фирмы, предлагающие услуги по уходу исходят (в общем) случае из своих коммерческих расчетов и берут в производство (т.е. заключают договора) только те объекты, которые для них прямо или косвенно прибыльнее, поэтому объединение заказчиком разных услуг и их взаимоувязка создают для подрядчика обычно больший интерес для деятельности.

Естественно деление услуг со стороны заказчика на мелкие и отдельно стоящие и исходя из этого принципа поиск исполнителей снижает интерес подрядчика, так как увеличиваются риски и организации услуг сопутствуют относительно большие расходы. Важно помнить, что модели организации подряда, в которых много различных (суб)подрядчиков, приносят заказчику существенно более высокие расходы на организацию и надзор.

Вместе с описанием необходимых услуг и их объемов заказчик необходимо описать и те качественные показатели, с которыми производитель услуг должен считаться. Такими показателями могут быть:

- квалификация самого оказателя услуг (наличие необходимого сертификата или свидетельства);
- надежность процесса осуществления услуг(например, наличие сертификата ИСО стандарта);

- достигаемый конечный результат (каким требованиям должны соответствовать осуществленные услуги по уборке, например, в помещениях общего пользования).

1.11. Основные схемы организации ухода

В ранее рассмотренных подпунктах описаны теоретические основы формирования деятельности организаций и основные показатели, которые в области недвижимости влияют на формирование организационных структур.

На основе ранее написанного можно сформировать четыре основные схемы или –модели для организации ухода.

Модель самоуправления

Название модели объясняет содержание организационной модели – собственник в полном объеме организует сам уход на своем участке. Т.е. по содержанию это модель хуторского хозяина своего времени. Хотя большинство собственников индивидуальных жилых домов и малых участков прочего назначения утверждает и сейчас, что они на своих участках сами выполняют все работы по уходу, в настоящее время в абсолютном понятии такое самовыполнение не реально.

Действительно, в ежедневном обиходе используется два термина, значение которых в данной теме необходимо разъяснить – **самоисполнение и самоуправление**. Беря за основу приведенное в стандарте деление, семь основных групп очень ясно показывают, какой может быть компетенция собственника при «самоисполнении». Обязанность каждого собственника состоит в управлении своим имуществом и несении обязанностей собственника, т.е. группы 100 и 500. В то же время особенно в технообслуживании (200) все больше необходимо обращаться за помощью к рабочим-умельцам, получившим специальное образование (хотя часть этих работ выполняют по возможности все-таки сами), в работах по благоустройству уборка отходов, в общем случае, покупаемая услуга (300). И трубочиста предпочитают вызывать взамен работы самим. Постоянно растет давление общества на то, что собственники недвижимости должны все больше использовать компетентных

подрядчиков для выполнения различных работ по уходу (200, 300, 400). Этим обеспечивается прежде всего безопасность как исполнителя работ, так и позже самого пользователя.

По всей вероятности в рамках данного учебника необходимо сделать уточнение в части широко используемого термина «самоисполнение» - речь идет прежде всего об управлении, т.е. самими организуется только уход. (Часто можно и здесь купить отдельные мероприятия в виде услуг от других лиц). В действительности с содержанием связаны различные работы по уходу и в части необходимых для ухода (коммунальных) услуг (600, 700) используются в общем случае в большем или меньшем объеме услуги различных подрядчиков. (Естественно, еще сохранились и модели «самоисполнения», но их можно рассматривать как частный случай модели самоуправления.)

САМОУПРАВЛЕНИЕ

Во многом для вышесказанной модели самоуправления имеем дело с положением, когда для «наблюдающего со стороны» стороны условно отсутствуют, в связи с чем можно говорить во многом о свободной от конфликтов и «дешевой» возможности управления. Оба утверждения скорее относительные: «отсутствие сторон» означает по всей вероятности, что у собственника полная ответственность за все сделанное в течении периода использования недвижимости и за все последствия; «дешевизна» означает, в первую очередь, что за всеми фактическими расходами собственник-управляющий учета не ведет, в связи с чем трудно дать объективную сравнительную оценку фактическим расходам.

Особым случаем самоуправления можно считать и прямой подряд: положение, при котором собственник использует работника (т.е. рабочую силу) для внедрения в жизнь своей собственной идеи. Тут собственник-управляющий единственный автор идеи, который иногда только консультируется у работника, в общем случае дает работнику все распоряжения, принимает работу и организует оплату. При прямом подряде собственнику остается полная ответственность, работник (исполнитель работ) в общем случае старается выполнять только те задания и обязанности, которые разъяснил заказчик и которым он затем будет удовлетворен. Работник отвечает только за то, что он может компетентно и качественно выполнить данные ему обязанности.

Модель управляющего (управляющего агента или консультанта)

Использование профессионального управляющего в управлении недвижимостью обоснованно в случае, когда у собственника отсутствует возможность организовать самому уход. Причинами могут быть:

- **отсутствие навыков:** в случае индивидуального собственника (малые участки) у каждого собственника не должно быть достаточно опыта для самоуправления;
- **отсутствие времени:** в случае малых собственников необходимо учитывать, что их основной расход (рабочего) времени связан обычно с собственной основной деятельностью, в связи с чем организация ухода становится для собственника условно неэффективным расходом времени;
- **организационная беспомощность:** случается, когда собственников несколько (многоквартирный дом в совместной собственности, произвольная недвижимость в совместной собственности) и собственники ограничиваются только принятием стратегических решений по уходу, а не внедрением программ по уходу.

Во всех перечисленных случаях собственнику/собственникам целесообразно взять на службу профессионального (действующего) управляющего, который решит на основе доверенности собственника/собственников вопросы, связанные с уходом. В то же время его полномочия ограничены, он не может сам заключать и подписывать договора с подрядчиками, осуществляющими работы и услуги по уходу. Все договора с фирмами, осуществляющими работы и услуги по уходу, заключаются между собственником/собственниками и соответствующими подрядчиками. По существу он для собственника/собственников или консультант или агент (в чьих-то интересах действующее лицо, посредник), которому платят в договоре договоренный гонорар. Таким управляющим агентом должно быть одно лицо, которое может быть или физическим лицом (FIE) или на заработной плате работник (достаточно квалифицированный управляющий) фирмы, занимающейся уходом за недвижимостью. Управляющий агент после утверждения в должности должен начать действовать как доверенное лицо собственника. В принципе можем

говорить и о такой возможности, когда на предприятие собственников недвижимости берут на работу специалиста, выполняющего обязанности управляющего, который является равноправным членом организации собственников, но вместе с тем его основные обязанности по работе связаны с организацией управления, в подготовке необходимых проектов договоров для высшего руководства и отчетности о своей деятельности.

В случае индивидуального собственника очевидно, что управляющий агент выполняет представленные собственником требования и консультирует этого собственника при принятии всех решений. Если такого управляющего агента назначают на должность представлять собственников (объединение собственников), необходимо установить все необходимые формальные процедуры, чтобы управляющему агенту и собственникам было ясно, от кого (с чьей стороны) и на каких условиях данные решения для руководства управляющего обязательны. В то же время может такой управляющий агент действовать результативно только тогда, когда критерии оценки результативности его деятельности в заключенном для сторон договоре точно определены.

Консультант по управлению

При такой организационной форме собственнику сопутствуют явные преимущества (по сравнению с самоуправлением). Прежде всего, как управляющего агента, так и все организации, предлагающие услуги, можно выбрать на основе предложений и тендера, что при хорошо продуманной процедуре может обеспечить собственнику/собственникам компетентного специалиста и подходящую цену (не низшую). В то же время, выбранный управляющий агент и оказатели услуг независимы, в связи с чем назначение на должность управляющего агента или его переназначение не влияет в общем случае на заключенные договоренности в части работ и услуг по уходу. Если-же, например, не удовлетворены одним из исполнителей услуг, замена этого исполнителя не приведет в опасное положение другие договора и дальнейшее функционирование системы ухода.

Модель, основанная на использовании управляющего агента, дает большую гибкость собственнику и организации, действующей под

руководством собственника/собственников, для того, чтобы найти и затем также использовать для выполнения услуг такие подрядные договоры, которые подходили бы им лучше всего. Если в лице организации собственника выступает крупное предприятие, может часть услуг, необходимых для ухода, быть осуществлена своими подразделениями этого предприятия или работниками (плотниками, подсобные работники или инженеры по автоматике здания). В таком случае роль управляющего агента и его опыт важны тогда, когда собственнику/собственникам необходимо принимать решения и выбирать, будут-ли услуги покупать или будут использовать услугу, предлагаемую со стороны организации собственника.

При использовании такой схемы организации ухода могут проявиться и некоторые недостатки. Например, всегда возможно, что между различными договорами по обслуживанию и услугам ухода могут остаться «белые пятна», т.е. мероприятия и услуги, в которых может возникнуть потребность, но в части которых по какой-то причине не заключены договора. В то же время управляющий агент по всей вероятности заинтересован и способен оперативно принять подходящее решение, реорганизуя исходя из потребностей ранее заключенные договорные соглашения для выполнения вышесказанных «белых пятен».

Риск собственника/собственников при использовании управляющего агента «средний». Основной риск связан с тем, что (особенно для крупных организаций собственников, где ухода требуют крупные участки и специфическая недвижимая среда) в результате предложений или тендеров выбирается большое количество подрядчиков по уходу, которые должны делать совместную работу в таком составе в первый раз. Это приводит к дополнительным требованиям к управляющему агенту, чтобы координировать взаимные отношения между всеми подрядчиками на объекте ухода во имя результативности ухода.

Такой назначенный на должность управляющий агент может быть только физическим лицом (FIE), и риск от его неправильного руководства может быть достаточно большим, особенно если отсутствует или недостаточный опыт, или в его деятельности выявляется умышленная небрежность. Хотя от таких рисков может собственник/собственники себя застраховать, самое важное, чтобы все подрядные договора с подрядчиками заключались все-таки с

собственником. Желая снизить свои риски, каждый собственник может через представленные ему счета следить за действительным ходом деятельности по уходу и его пригодностью. По сути это означает необходимость организовать собственником/собственниками регулярный контроль.

Вместе с ростом количества разных подрядчиков по уходу увеличиваются у управляющего агента расходы, связанные с администрированием. Для удержания этих расходов под контролем управляющий агент должен вместе с выбором подрядчиков по уходу сформулировать и основные управляющие процедуры, связанные с уходом, и определить все необходимые потоки информации. Те организации собственников, которые выберут названную схему организации управления и назначат на должность управляющего агента, должны быть готовы выделить достаточно средств как на планирование ухода, так и на внедрение запланированного.

Использование организационной модели, основанной на использовании управляющего агента, подходит прежде всего для открытого сектора в том случае, когда организация предложения услуг неизбежна исходит из правовых актов, а также в тех организациях собственников, для которых организация отдельных определяемых предложений по сути целесообразна. Таким образом осуществляемые услуги по уходу могут быть разделены как по содержанию, так и по объему между разными объектами недвижимости, также можно гибко учесть временную неритмичность. Например, у учебных заведений на осуществляемых работах по уходу в течении года наблюдается явная цикличность. В таком случае целесообразно взять на должность управляющего агента или (- консультанта), с помощью которого стараются определить и организовать рационально все необходимые услуги.

Модель управляющего подрядчика

Преимущества организационной модели, построенной на использование управляющего подрядчика, по содержанию такие же, как при управляющем агенте – у самого собственника отсутствует возможность заниматься управлением недвижимостью. Основное различие с моделью управляющего агента проявляется в организации

договоров. Например, в настоящем случае от имени собственника или объединения собственников заключен договор для достижения целей по уходу только что на должность выбранным управляющим-работополучателем. Управляющему-работополучателю даны полномочия заключать дальше договора уже со всеми оказывающими услуги и производящими работами субподрядчиками. У последних, таким образом, нет договорных отношений с организацией собственника.

Таким образом такому собственнику надо найти профессионального и надежного управляющего, подготовить с ним договор и затем организовать его исполнение. При выявлении недостатков, связанных с уходом, собственник, представительство собственников или отдельный собственник общаются только с ведущим подрядчиком, независимо от того, какой из выполняющих уход (суб)подрядчиков фактически стоит за выявленным недостатком.

Для организации-заказчика означает такая организационная модель наличие одного договора, отсюда в значительно меньшем объеме бумажной работы, связанной с уходом, и меньшее количество налогов, связанных с уходом. Для собственника «белых пятен» в работах по уходу в общем случае возникнуть не может, так как ведущий подрядчик должен в рамках заключенного с ним договора обеспечить собственнику выполнение всех необходимых требований. Все возможные несогласованности в организации работ между субподрядчиками остаются известными управляющему подрядчику и поэтому в общем случае уменьшается вмешательство собственника в возможные конфликты.

УПРАВЛЯЮЩИЙ ПОДРЯДЧИК

Используя такую модель управления у собственника недвижимости есть возможность снизить основную часть финансовых рисков, связанных с уходом. Управляющий подрядчик получает в общем случае в договоре установленную плату, которая может быть связана с результативностью (если оценочные критерии в договоре определены). Управляющий подрядчик может на основе коммерческих соображений (если заключенный с ним договор это позволяет) быть заинтересованным в том, чтобы купить по возможности дешево работу по уходу у (суб)подрядчиков. По всей вероятности имеем дело все-таки

не с существенным риском для собственника, так как в договоре между собственником и управляющим можно предупредить сказанную проблему.

Оказывающий дешевые закупленные работы или услуги по уходу может аккуратно выполнять заключенную договоренность, но, в общем случае, действует все-таки закономерность, что за работой субподрядчика нужно заказчику (в данном случае самому управляющему подрядчику) осуществлять значительно больший надзор. Проблема в том, что недооплаченный производитель работ хоть и заинтересован в быстом выполнении работ, в то же время он не заинтересован в оказании существенно лучших услуг. Отсюда и возникает необходимость осуществлять относительно более объемный надзор над субподрядчиком, также с таким субподрядчиком трудно проводить переговоры для изменения условий договора в связи с необходимостью дополнить или изменить оказываемые услуги. На всех переговорах основным вопросом является скорее цена, чем содержание оказываемых услуг. В заключении использование дешевого субподрядчика означает для управляющего подрядчика наличие относительно больших расходов, и это прежде всего в связи с изменением сложности своей работы.

В общем случае каждый профессиональный управляющий подрядчик заинтересован все-таки в долгосрочных (начиная с двух-трех лет) управляющих подрядных договорах с собственником и в том, чтобы организация выполнения заключенных им нескольких договоров с субподрядчиками и их надзор не становились слишком обременительными. Поэтому он тоже мотивирован на договора, заключаемые на благоприятных условиях, причем в приведенной организационной модели у управляющего подрядчика есть возможность относительно быстро заменить каждого такого субподрядчика, с которым у него могут возникнуть проблемы. По сути и у собственника подобный интерес – обеспечить как для недвижимости, так и для недвижимой среды долгосрочную сохранность.

Хотя у собственника/собственников заключен только один договор с управляющим подрядчиком, организующим уход, в случае вышесказанной модели организации ухода у собственника все-таки существенная роль и в связи с (суб)подрядчиками. Так как все (суб)подрядчики должны для осуществления своих услуг и работ

находиться на недвижимой собственности, принадлежащей собственнику, то можно считать всячески обоснованным, что кандидатуры всех субподрядчиков согласовываются все-таки с собственником до заключения соответствующих подрядных договоров. У собственника могут быть возражения в части некоторых (суб)подрядчиков в связи с ранним (отрицательным) опытом, безопасностью или проблематичной культурой труда.

Так же каждый рационально думающий собственник желает регулярно получать обзор о расходах, связанных с недвижимостью, принадлежащей ему. Это, в свою очередь, предполагает, что управляющий подрядчик должен представлять обзор об им акцептированных обоснованных расходах, что, в свою очередь, дает возможность и собственнику следить куда и для чего расходуются средства.

Целостная модель ухода

Собственнику всегда можно найти для себя предприятие по уходу за недвижимостью, которое сможет предложить собственнику недвижимости подходящий цельный (полный) пакет по уходу. По сути использование целостной модели означает, что собственник должен быть способным описать весь заказываемый пакет, который по содержанию и по объему был бы атрактивным в общем случае средней или крупной фирме по уходу за недвижимостью.

В случае вышеназванной модели ухода могут возникнуть проблемы с дальнейшей перепродажей услуг. Идеальный случай модели управленческого подряда означал-бы, что у управляющего подрядчика отсутствует в общем случае оказывающая услуги рабочая сила и все необходимые услуги закупаются в виде субподряда. В то же время управляющий может частично использовать находящиеся на заработной плате этой фирмы оказателей услуг или рабочую силу, работающую в структуре самого собственника. Принятие такого решения обоснованно только тогда, когда услуга, осуществляемая со стороны вышеназванных работников, выгодна (т.е. качественна и по цене конкурентоспособна).

В настоящем случае (т.е. при целостном пакете ухода) оказатель целостного пакета поставлен в положение, когда он должен осуществлять услуги только (!) собственными силами, так как различных субподрядчиков собственник/собственники могут не разрешить на свои участки. Все-таки, исходя из классификации стандарта по уходу, довольно не реально, чтобы одна фирма по уходу смогла в действительности обеспечить всю возможную номенклатуру услуг только собственными силами. Поэтому в практике по всей вероятности не реально требовать сто процентного использования собственных сил, в некоторой степени можно говорить об уменьшении различий между моделью управляющего подряда и целостной моделью ухода.

В то же время логично, что подрядчик, оказывающий вышеприведенный целостный пакет должен при организации своей деятельности исходить из того, что прежде всего он должен исходя из договора на свой риск осуществлять услугу и только тогда у собственника/собственников возникнет обязанность платить. Поэтому каждый подрядчик, который предлагает осуществление таких услуг целостным пакетом, старается делать свои расходы максимально обоснованными уже потому, чтобы без значительных споров получить от собственника за сделанное соответствующую оплату. Хотя и в ранее описанных организационных моделях мы имели дело с подрядными договорами, то в настоящем случае подрядчик связывает себя с целостным пакетом и вместе с этим с относительно большим риском. И напротив, использование фирмы, оказывающей такой целостный пакет, должно предоставить собственнику комплексные решения и в изменяющихся условиях, которые подрядчик по уходу должен акцептировать существенно не меняя и не дополняя договора.

В итоге к моделям по уходу можно добавить, что использование любой из описанных моделей не освобождает собственника недвижимости от необходимости контролировать выполнение всех заключенных им договоров. При этом нужно помнить, что:

- **всеми оказателями услуг нужно всегда руководить:** если у собственника, закупающего услуги, отсутствует понятие о желаемом результате, то у оказателя услуг отсутствует возможность консультировать и поэтому он начинает игнорировать крайне полезный и необходимый источник

- получения информации, т.е. собственника и его представителей, т.е. клиент отсутствует;
- **партнерство является распространенной формой совместных отношений:** дело имеем не с принципами совместной работы, которые могли бы дать ответ во всех положениях и условиях, в то же время партнерство является хорошим противовесом большинству тендеров и предложений; каждое партнерство предполагает, что при заключении договоренностей исходят не только из политических решений, но имеют и учитывают экономическую рациональность для обоих участников;
 - **для достижения цели необходимо обоюдное доверие:** постоянное улучшение является необходимой частью культуры ухода за недвижимостью и должно содержать измеряемые цели на всех своих этапах; прибыль – это нормальный результат успешного предпринимательства и отчетность о ходе деятельности – нормальная часть коммерческой деятельности.

ЦЕЛОСТНАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ УХОДА

1.12. Многоквартирный жилой дом и модели управления

Многоквартирные жилые дома представляют значительную часть из содержащейся недвижимости, в связи с чем целесообразно постараться конкретно увязать ранее описанные основные модели с разными многоквартирными жилищами.

Многоквартирное жилище может быть в собственности одного лица, причем собственником может быть или частное (физическое) лицо или юридическое лицо, можно иметь дело с доходным предприятием или не доходным товариществом. В таких многоквартирных жилищах могут быть наемные квартиры, и большая часть деятельности управляющего недвижимостью в таком случае связана с управлением наемными отношениями. В общем случае важным признаком для таких жилищ является то, что наличие собственника отделено от пользования. (Исключением является случай, когда собственник использует сам одну или несколько квартир в многоквартирном доме, но тем не менее

это не меняет всего смысла.) Такое отделение отношений собственника и пользования неизбежно вызывает конфликт интересов, который поэтому требует существенно более глубокого управления.

В части многоквартирных жилых домов, находящихся в единственной собственности, можно использовать все четыре основные модели администрирования:

- для находящихся в единственной собственности частного лица, например, возвращенных собственникам многоквартирных жилых домов, в общем случае, используется целостная модель вместе с возможными особыми случаями, так как такой собственник пытается управлять своей недвижимостью сам и, при необходимости, использует для выполнения необходимых работ по уходу и прямой подряд; использование остальных моделей по уходу не исключено и принятие решения зависит прежде всего от собственника и его роли в обществе, т.е. сколько времени от сможет посвятить управлению недвижимостью;
- для многоквартирного жилого дома, находящегося в собственности юридического лица (в собственности как у муниципального, так и у частного правового юридического лица), самоуправление исключено, в то же время остальные три модели используются и действительно применяются.

Для находящихся в совместной собственности многоквартирных жилых домов опять-таки можно найти подходящие и используемые основные модели:

- если в многоквартирном жилом доме нет квартирного или жилищного товарищества, то на основе закона о квартирной собственности управляющий, назначаемый на должность, рассматривается или как управляющий подрядчик или действующий на основе целостной модели по уходу (управляющий представляет в данной области действующую крупную фирму);
- как для квартирного так и для жилищного товарищества в общем случае начато с модели самоуправления, при которой правление и его председатели берут на себя роль управляющего; вместе с этим широко используется прямой подряд (уборщицы, слесари и т. д.);

- все более явным становится переход товариществ на модель управляющего агента (-консультанта), и правление товарищества заключает необходимые договора и контролирует за ходом ухода через договора; хотя использование управляющего подрядчика или целостной модели не исключено, то, в общем случае, их не используют, т.к. товарищества прежде всего заинтересованы в том, чтобы можно было постоянно контролировать связанные с уходом финансы и, при необходимости, потребовать уточнения или отказаться от договора.

К приведенной теме подходит добавить рукописный обзор старшего управляющего/руководителя за уходом Мэелиса Пяяро и оценку модели «обслуживающего работника», используемую в соседней стране в Финляндии.

«В Финляндии используемая система «обслуживающего работника» предполагает, что собственник-управляющий нанимает на работу так называемого обслуживающего работника, который во многом похож на прежнего домоуправа. И домоуправ не занимался только благоустройством и простейшими работами по технообслуживанию, но в дополнение к этому он предлагал жителям прежде всего «оказание вспомогательных услуг» - открывание дверей, обмен информацией, слежение за движением людей. В какой-то степени имеем дело с управляющей деятельностью в настоящее время. Такой системе сопутствовала «жилое помещение работодателя», но в то же время преимуществом системы являлась персональная ответственность обслуживающего работника, относительная простота организационной структуры, а также относительно низкие расходы этой структуры. Отсюда вытекает и ряд недостатков. Каждый такой обслуживающий работник должен быть многосторонне обучен и снабжен всеми необходимыми для оперативного и рутинного ухода средствами труда.

При такой организации ухода (хотя в общем случае достигнута прямая «дешевизна») возникают все-таки косвенные дополнительные расходы в связи с рисками - не профессиональная деятельность, «тушение пожара» во время осуществления ухода (т.е. обычно уход не планируют намного вперед). Так как собственник часто не ведет корректного учета за расходами по уходу, поэтому фактически остаются вне сравнения все дополнительные расходы, которые

постоянно делают осуществляющие уход предприниматели. И проблемой является то, что делать, если обслуживающий работник заболел или должен получить предусмотренный отпуск.

В таком случае именно собственник сам должен организовать необходимые договорные отношения, следить за выполнением в договоре описанных обязанностей, при необходимости корректировать договор, в зависимости от обстоятельств заниматься подготовкой средств труда. Хотя все эти проблемы решаемы, им сопутствуют расходы (консультанты, советники) и система изменится на более расходную. Проблемой остается в таком случае то, что такой обслуживающий работник не несет ответственности, в связи с чем вся ответственность остается на собственнике.»

1.13. Собственная рабочая сила или закупаемые услуги

Описанные модели организации ухода дают возможность при осуществлении работ и услуг по уходу использовать как на основе подрядного договора закупаемую рабочую силу или использовать так называемую собственную рабочую силу, если дело имеем с управляющим или работниками в структуре собственника/собственников, занятыми на основании трудового договора. По всей вероятности имеем дело с одной важной альтернативой, на которую всегда пытаются получить однозначный и ясный ответ: рационально-ли использовать при организации ухода на объектах недвижимости собственную рабочую силу, находящуюся в фирме на оплате по трудовому договору, или организовать производство работ по трудовым договорам, в случае которых исполнителями являются самостоятельные и, в общем случае, специализированные исполнители работ.

Корректно дать такой ответ на этот основной вопрос: однозначного и универсального ответа не может быть, т.к. очень многие факторы влияют одновременно на делаемый выбор, это значит, что существенные и требующие учета факторы влияния связаны с организацией работ.

При производстве работ по уходу (основные группы 200 и 300 стандарта по уходу) нужно исходить из организационно-

технологической неизбежности, что работники/работник обслуживания должны для выполнения своих рабочих обязанностей в любом случае идти на объект ухода. Даже тогда, когда какая-то часть из технологического процесса может происходить в другом месте (покрытия полов транспортируют для чистки в центр химчистки; счетчики расхода воды проверяют в соответствующих лабораториях), «хождение» на объект ухода и организация определенной деятельности там неизбежны. Все чаще становится обычной нормой, что работники обслуживания двигаются/ездыт со всеми необходимыми средствами труда. Таким образом, мастерскую везут на место, чтобы уменьшить расходы времени на сопутствующие работам по уходу мероприятия, а также на целостный цикл по уходу.

За такой инвестицией (мобильная мастерская) стоит понятие о том, чего стоит время и насколько не рационально его расходование на побочную деятельность. Еще совсем недавно ходил работник несколько раз между квартирой и мастерской для того, чтобы согнуть подходящие трубы. Эффективность и результативность труда обслуживающего работника связаны между собой, но в то же время «стоит» и время стороны, заказавшей работы (собственник или пользователь). Нормальная жизнь или рабочий ритм последнего нарушены с того момента, когда возникает потребность для вызова обслуживающего работника и до ликвидации всех возможных последствий и до восстановления предпроблемного положения. По сути получается обоюдный расход времени!

По всей вероятности отсюда необходимо исходить, когда начинают искать ответ на вопрос в заголовке подпункта «свой или чужой». Но фактически постановка такого вопроса совершенно не существенна и не корректна. Ответ по всей вероятности ясен – выбирать нужно такого работника обслуживания или их команду, которые смогут выполнить необходимую трудовую обязанность наиболее рационально. Критерий рациональности должен при этом учитывать как полный расход времени на всех участников, так и достигаемое прямое и косвенное (культура труда) качество, а также полные расходы. Профессионально способны достичь одинакового результата как работники, находящиеся на заработной плате недвижимой фирмы собственника, так и с работниками с равноценной квалификацией, закупленные на основании подрядного договора. Поэтому факторы, связанные с организацией

труда и результативностью, это те факторы, на основе которых нужно делать выбор.

Подробно анализируя рабочее время работника, занятого уходом, видим, что оно распределено между оперативной работой (необходимая для достижения конечного результата и технологически обоснованная работа) и дополнительным расходом времени, которое неизбежно для выполнения любого рабочего задания. Дополнительный расход времени на различные работы по уходу связан:

- **с расходом времени на прибытие и уход с объекта вместе с расходом времени на соответствующие **подготовительно-заключительные мероприятия****; к числу последних относятся:
 - переодевание в (спец-)рабочую одежду;
 - доставка рабочих средств на рабочее место и подготовка к работе (соответственно из транспортного средства или выделенного помещения на объекте ухода);
 - ознакомление с описанием недостатков (неисправность, авария, особое положение) и при необходимости ознакомление с документами книги обслуживания до начала работ;
- **с согласованием и документированием**:
 - обычно на объекте ухода (т.е. на участке и на нем расположенных зданиях) введен порядок, в соответствии с которым все со стороны приходящие лица должны сообщать о своем приходе и получать разрешение на самостоятельную деятельность;
 - по окончании всех работ по уходу на основе действующей процедуры необходимо составить акт (односторонний или двухсторонний), в котором описывается сделанное и обосновываются сделанные расходы;
- **с движением внутри объекта ухода**:
 - большинство работ технообслуживания связано с корректировкой или регулированием, фиксированием состояния или так называемыми мелкими услугами (например, смазка дверного замка); для этого надо идти на место/места выполнения работ;

- работы по благоустройству (особенно внутренняя уборка) являются постоянным и динамическим процессом, при котором непрерывно двигаются, причем в течении рабочего дня может быть необходимо и многократное посещение одного и того же места работы (уборка коридоров, лестничных клеток, входов и туалетов);
- **осуществление работ в усложненных условиях с вытекающим из этого дополнительным расходом времени:**
 - в помещениях препятствующие условия (мебель, внутреннее оборудование, поверхностные покрытия других конструкций помещений) которые по ходу работ по уходу нужно защитить от повреждений (соответственно или закрывают, или переносят в сторону от рабочей зоны);
 - в период проведения работ по уходу в непосредственной близости от рабочего места могут двигаться посторонние лица, в связи с чем необходимо обеспечить их информированность и безопасность;
 - в общем случае, учитывая организационную сложность работ по технообслуживанию и связанные с этим риски, работы выполняются в командах из двух человек, в связи с чем расход времени больше;
- **с ожиданием на объекте ухода за исходящим от пользователей основным процессом:**
 - на объекте ухода определяющей является основная деятельность пользователя, за исключением чрезвычайных и аварийных положений; поэтому работник, выполняющий работы по уходу должен или ждать или при возможности оперативно реорганизовать последовательность производимых работ;
 - в зависимости от основной деятельности может быть неизбежным временное прерывание работ по уходу и их продолжение в другое время.

Уход за недвижимостью является долговременным комплексом работ, в связи с чем и общая стоимость мероприятий по уходу складывается в

результате многих единичных мероприятий. Все эти расходы формируются всегда двухсторонне – как у собственника, так и у исполнителя работ. Не компетентной является точка зрения, что использование собственной рабочей силы дешево/дешевле, так как в таком случае не надо платить производителю работ за очень сложно контролируемые объемы работ, также нет налоговой нагрузки.

Независимо от того, «чей» работник обслуживания при одинаковой профессиональной подготовке как на основе подрядного договора, так и трудового договора обслуживающий работник расходует одинаковое количество ресурсов (времени, материалов и средств труда) для выполнения работ. Выполняемой работой обоих обслуживающих работников надо руководить и контролировать, это делают разные специалисты или должностные лица. При разной организации ухода у руководителя работ (в общем случае управляющего) есть возможность по-разному организовать работу обслуживающих работников, в связи с чем большую часть из расходов на работы по уходу составляют именно расходы на организацию. Зачастую именно в организации собственника не регистрируются отдельно все сопутствующие уходу расходы, в связи с чем счет, представляемый подрядчиком, который включает как расходы так и риск предпринимателя, во многом не сравним с использованием собственной рабочей силы при выполнении подобных работ. Поэтому целью не может быть получение крайними методами дешевых предложений в части отдельных работ по уходу, скорее должна быть долгосрочная рациональная организация работ, которая сберегла бы расходы в целом.

Учитывая перечисленные факторы влияния, ясно, что внешне в относительно одинаковых условиях принятое решение может быть совершенно различным. Больше распространены смешанные варианты, при которых решение принято не в виде исключаящего решения в политике ухода, т.е.: смешанные варианты не признаются и решения принимают в пользу одного или другого варианта. Скорее необходимо принять решения в отношении отдельных работ по уходу (беря за основу стандарт по уходу или на их основе сформированные пакеты), так как перечень ранее приведенных факторов указывает на то, что при осуществлении выбора не настолько важен для каждой работы по уходу абстрактно выполняемый объем, насколько прежде всего - разновидность работы и с ней сопутствующие организационные аспекты.

При наличии собственного персонала по уходу (принятых на работу на основании трудового договора) обеспечена возможность полностью контролировать их деятельность, в связи с чем прямые руководители работ (коменданты, заведующие хозяйством) дают необходимые распоряжения и контролируют ход выполнения распоряжений и полученные результаты. Также прямой руководитель работ может дать оперативные распоряжения на выполнение приоритетных работ в данный момент. При такой организации работ всегда меньше тот риск, который проявляется при общении с партерами по договору, которые руководствуются, в первую очередь, обязанностями, описанными в договоре (т.е. прежде всего из изложения обязанностей). Это, в свою очередь, приводит к проблемам передачи распоряжений (выражаясь в договорных спорах), что в каждом плохо подготовленном подрядном договоре меняет целиком использование подрядчиков даже с лучшей квалификацией на не эффективное.

При использовании собственного персонала, особенно если дело имеем с работниками с большим стажем, можно предположить, что эти работники знают как обслуживаемые строения, помещения в них и особенности техносистем до тонкостей. Сами будучи членами этой организации, участникам которой оказывают услуги по уходу, они находятся в курсе требований, привычек и традиций, с которыми в общем случае при организации ухода надо считаться. Формулирование таких аспектов в подрядном договоре может казаться не понятным, подробная формулировка требований в общем случае сложна и результат все-таки не эффективен. Таким образом, в некоторой степени имеем дело с субъективными показателями для осуществления выбора, которые хоть и существенны, но могут привести к полной неэффективности как раз тогда, когда находившиеся до сих пор в должности работники (осуществляющие услуги или также пользователи) меняются.

Всегда исходят из того, что жизненный путь (CV) своих работников известен, чем обеспечивается их конфиденциальность и подходящая профессиональность. Это действует конечно тогда, когда работники тщательно выбраны и обучены. В то же время для каждой оказанной услуги на основе подрядного договора важно качественное исполнение работ или оказание услуг, причем в общем случае под понятие качества не подходят личные параметры исполнителя.

Многие работополучатели (особенно тогда, когда это прямо не запрещено договором) «продают» дальше выполнение услуг через субподряд, причем исполнителями работ могут оказаться случайные люди, чья профессиональность подходит работополучателю, но чьи личностные свойства не подходят собственнику. Исходя из заключенного договора, что «фирма-подрядчик отвечает», но такое положение не всегда в интересах собственника. Ответственность можно востребовать только тогда, когда возник ущерб, любой ущерб связан со случаем ущерба, у которого есть расход времени и сопутствующие расходы и последствия. Хотя материально подрядчик может покрыть требуемые собственником доказуемые требования ущерба, вся процедура требования возмещения ущерба сама по себе неприятна и продолжительна по времени. Каждый такой неприятный и случайный опыт может изменить предпочтения собственника в будущем, причем решение делают в общем случае на эмоциональной основе.

На решение в отношении рабочей силы влияет получаемая информация в отношении результативности проводимых работ или осуществляемых услуг и ее качество. В общем случае, когда ищут подрядчика на работы по уходу, в период предложения цены и оформления предложения представление о проделываемых работах очень гипотетическое. Может отсутствовать и опыт для осуществления работ на рассматриваемом объекте. Поэтому предложение цены по всей вероятности может быть очень разным, что приводит к большому расходу времени как при подготовке предложения цены, так и при сравнении полученных предложений и контроле их обоснованности.

При подряде наиболее распространены подрядные договора на основании полной суммы. Хотя у этих договоров имеется несколько модификаций, общим принципом является то, что в договоре за описанную услугу платят твердую сумму, обоснованность и структуру которой необходимо обосновывать только при получении договора на основании описания в приглашении на тендер. Экономия расходов в ходе работ только в интересах подрядчика в то время, когда заказчик услуг (в общем случае собственник) должен в любом случае платить ранее договоренную сумму. Таким образом заказчик заинтересован, чтобы подрядчик сделал для него максимальное количество работ за оплачиваемую сумму.

По сути имеем дело с положением, когда у собственника, заказавшего работы, отсутствует возможность повлиять на экономию расходов по уходу, т.к. у него отсутствует всяческая информация о причинах образования расходов и возможность изменить эти причины, а подрядчик не обязан оглашать данные о фактических расходах по уходу. Поэтому от полной суммы каждого такого договора работ по уходу заказчику услуг мало помощи при заключении будущих договоров (т.е. их подготовки), т.к. отсутствуют данные о фактических расходах ресурсов.

Представляющий самое низкое предложение по уходу автоматически не является наилучшим (выгодно) предлагающим услуги. Причин может быть несколько – некорректный расчет (оценка, ошибка) в объемах работ, осознанное занижение объемов работ или некорректное (недостаточное) описание качества получаемой услуги. В заключаемом договоре некоторые некорректно сформулированные пункты могут привести к дополнительным обязанностям собственника, в связи с чем самое низкое по цене предложение может фактически стать самым дорогим.

Таким образом тот, кто желает закупить услуги по уходу, должен в своей организации предусмотреть следующие управленческие процедуры, которые включают:

- подготовка документов для тендера и организация выбора (квалифицирование) претендентов;
- администрирование обязанностей, входящих в заключаемые договора, в том числе полномочия в части внесения изменений, их оценка и доказательство расчетов;
- организация оценки хода и результатов проведенных работ и осуществления услуг.

Классический выбор предпочтений базируется на профессиональности и специализации как на основных критериях. Для каждой недвижимости как для объекта ухода предварительно перечислен ряд причин, почему рассеивание рабочих фронтов и объемов является во многом объективной необходимостью, что, в свою очередь, приводит к относительно неэффективному использованию времени исполнителя работ. Для собственных работников естественно достаточно, что в период простоев, обусловленных технологией работ и организационным руководством, можно рабочих использовать на

других работах. Дело может быть не связано с подсобными работами, а для самого работника во многом со второстепенными работами по уходу. Результатом является риск, особенно тогда, когда обнаруживаются чрезвычайные аварийные положения, так как для локализации последних определяющим является именно опыт. Но значительно большей проблемой для произвольного работодателя является то, что для таких универсальных работников необходимо использовать универсальные рабочие инструменты, а не полный комплект специфических и предусмотренных для выполнения конкретных работ вспомогательных средств.

Необходимый полный комплект рабочих инструментов (и средства для осуществления профилактики) для большинства работ по технообслуживанию является дорогим и каждая такая инвестиция должна быть всячески обоснованна/окупаема. Поэтому сопутствующие каждому работнику ухода (и с самой высокой квалификацией) вспомогательные средства предполагают как начальные, единовременные, так и текущие расходы. Такие вспомогательные средства используются сравнительно эффективнее тогда, когда их использует специализированный работник ухода, чей рабочий день в большей части состоит из специализированной работы. Естественно, по всей вероятности невозможно говорить об абсолютно эффективном использовании времени, но в специализированной фирме по уходу использование времени обслуживающего работника лучше того, которое можно обеспечить, работая только у собственника и обслуживая ограниченное количество участков.

При осуществлении работ по уходу за основу оценки эффективности проведения работ может быть принята не только стоимость (как ранее указывалось), а также скорость проведения необходимых работ. А именно, обязанностью многих обслуживающих работников, выполняющих работы по уходу, в дополнение к регулярно/плановым работам является обслуживание объекта в аварийных и особых случаях. При обнаружении таких положений основным критерием оценки эффективности сделанных работ становится время реакции. Хотя используются условные критерии 30 минут или 2 часа, то в действительности подвергнувшуюся опасности сторону интересует всегда наиболее быстрое реагирование. Хотя расчетно можно было бы найти стоимость так называемой «минуты реагирования», на самом

деле это гипотетический расчет, так как риск, сопутствующий каждой аварии, всегда разный.

В то же время при учащении аварийных случаев, собственник, заказавший работы по уходу, стремится по всей вероятности закончить с исполнителем работ заключенную договоренность, объясняя это плохой профилактической работой. В другом случае такое же положение (т.е. использование собственной рабочей силы) может привести к увольнению хозяйственного руководителя своей фирмы или к направлению работников обслуживания на обучение.

Наиболее распространено мнение о том, что использование собственных работников на работах по уходу дороже, чем договорная закупленная услуга. Основным взвешивающим фактором является не рациональное использование работников ухода. Но есть ряд таких факторов, которые в один момент могут полностью изменить равновесие и поэтому фактически отсутствует возможность абстрактно сравнить два варианта: только сделанный для конкретного участка SWOT-анализ и сопутствующие расходы могут дать необходимый ответ.

1.14. Основные принципы и нормы работы управляющего недвижимостью

Рабочие задания управляющего недвижимостью

В данной главе справочника управляющего недвижимостью собран обзор об основных рабочих заданиях и принципах работы управляющего недвижимостью. Основой для разработки этой главы послужили профессиональная подготовка автора (К.Н.), базовое обучение управляющих недвижимостью у братьев по профессии в Финляндии, практика по уходу за недвижимостью, изданные в Эстонии учебные материалы и книги, а также Финский справочник управляющего недвижимостью.

В отличие от точного перечня мероприятий по уходу в Эстонском стандарте «Мероприятия по обеспечению ухода за недвижимостью», в данной части справочника не приведены все мероприятия и задания

управляющего недвижимостью. Рассмотрены только те важнейшие вопросы, зная которые управляющему проще планировать и выполнять свою работу. В то же время при рассмотрении этих вопросов следовали основной классификации приведенного стандарта. Важно отметить, что все группы мероприятий по уходу за недвижимостью связаны между собой и их нужно рассматривать в виде единого целого, учитывая уникальность каждого объекта недвижимости. До чтения данной части необходимо подробно ознакомиться со стандартом по уходу. В противном случае невозможно получить ожидаемого представления о нижеприведенной информации и умело использовать ее в ежедневной работе.

В данной части в примерах для сравнения приведены особенности ухода многоквартирных жилых домов и коммерческих зданий, подразумевая прежде всего такие жилые здания, где часть здания использована под коммерческие площади. В то же время не рассматриваются вопросы особенностей ухода производственных зданий, техносоединений (энергетические сети, газовые трассы, линии связи и информации, водо- и канализационные сети и пр.), инженернотехнических строений/сооружений (взлетные полосы, водные сооружения, мосты и туннели, шоссе, электростанции и пр.) и социальных объектов (больницы, школы, детские сады и пр.).

Понятия «управляющий недвижимостью» и «управляющий» в дальнейшем используются так, что в зависимости от организации работы собственника, предприятия или предпринимателя- физического лица может задачи управляющего недвижимостью выполнять одно или несколько лиц. Поэтому в этой части прошу читателя быть гибким в понимании, что один человек не может и не должен быть готовым 24 часа в сутки и 365 дней в году выполнять все нижеследующее. Прежде всего для достижения очень хорошего результата важна гибкая работа команды.

Модели управления недвижимостью исходя из собственника (точнее смотри п.1.10 настоящего справочника):

- собственник сам организует уход своей недвижимостью. Примером может быть собственник индивидуального жилого дома или офисного здания, у которого достаточно времени и есть желание делать необходимые работы и мероприятия самостоятельно.

- собственник покупает у других лиц услуги, необходимые для ухода за недвижимостью. Примером может быть собственник коммерческого здания, который заключил необходимые договоры, в т.ч. управляющий договор (haldusleping) и сам не занимается организацией заданий по уходу за недвижимостью. Управляющий недвижимостью (в т.ч. управляющая фирма) осуществляет все необходимые работы и действия сама или организует их производство с помощью партнеров по сотрудничеству. В настоящее время такую услугу называют «целостный пакет» или все услуги из одного места. Эту модель характеризует то, что на основании заключенного договора между собственником и предлагающим услуги все обязанности и права, касающиеся ухода за недвижимостью, переданы управляющему недвижимостью. Собственник не должен использовать свое время на организацию ухода за имуществом, ее сохранность и улучшение.
- Комбинация двух ранее рассмотренных моделей, когда собственник организует сам часть мероприятий по уходу за недвижимостью и часть услуг покупает у соответствующих лиц. Это, наверное, наиболее распространенная модель для организации ухода прежде всего для многоквартирных жилых домов, находящихся в совместной собственности, и для нежилых зданий. Управляющий недвижимостью (в т.ч. управляющая фирма) производит условленные в договоре объемы работ и действия, остальные задачи решает собственник. Основным преимуществом является рассеивание рисков собственника, основным недостатком – расход временного ресурса собственника на деятельность, не связанную с его основной деятельностью. Распространенным в практике вариантом является такой вариант, при котором собственник делегирует разным предпринимателям обслуживание объекта (физическую сохранность) и бухгалтерский учет (экономическую сохранность) и себе оставляет управление договорами (юридическую сохранность) и организацию отношений (прежде всего изучение удовлетворенности пользователей и организацию вспомогательных услуг, т.е. социальную сохранность).

Модели управления недвижимостью, исходя из организации работ управляющих недвижимостью, следующие:

- управляющий недвижимостью занимается всеми вопросами организации ухода на одном участке. Преимуществом является наличие целостного обзора и, исходя из этого, оперативность. Возможно использовать в малых предприятиях, предлагающих услуги по уходу, или для собственника недвижимости, являющегося частным собственником.
- управляющий недвижимостью использует помощь других специалистов для решения различных задач. Примером могут быть бухгалтер, технический руководитель, диспетчер, юрист, маклер по недвижимости, консультант по строительству и пр. Специалистами могут быть работники управляющей фирмы или партнеры по сотрудничеству. Преимуществом является наличие специфических знаний и опыта. Недостатком может быть низкая оперативность при решении вопросов в некоторых областях, отклонение от целостности задач.

Наряду с моделями управления можно говорить и о моделях обслуживания:

- выполнение работ по обслуживанию собственными силами, так называемая модель «talonmies», когда основные работы выполняет работник с универсальными навыками по обслуживанию
- выполнение работ по обслуживанию генподрядчиком – заключен подрядный договор с обслуживающей фирмой, которая организует осуществление всех работ и услуг по обслуживанию, привлекая при необходимости субподрядчиков
- выполнение работ по обслуживанию с помощью специализированных фирм – заключено несколько договоров (исходя из сформировавшегося на рынке разделения труда) с разными фирмами, которые отвечают только за свой специфический отрезок работ

Какими должны быть в настоящее время средства труда и условия труда управляющего недвижимостью? Учитывая пожелания заказчиков быстро реагировать (иногда даже необоснованно сверхбыстро) при решении различных задач, управляющему недвижимостью необходимо

быть все время доступным. Для этого управляющему необходимо использовать в своей каждодневной работе телефон, мобильный телефон, факс, интернет-почту. Также желательно наличие компьютера и подсоединение интернета, который поможет из сверхбольшого количества существующей информации при необходимости с малыми затратами времени найти необходимую информацию и по желанию ее обработать. Необходимыми вспомогательными средствами являются также дигитальный фотоаппарат и диктофон, с помощью которых можно запечатлеть положение на объекте и на собраниях. Т.к. рыночная ситуация не позволяет в общем случае одному управляющему заниматься рядом расположенными объектами недвижимости, то средством труда управляющего является и автомашина, на которой можно оперативно двигаться с одного объекта на другой. Если в городах и в малых населенных пунктах можно двигаться с помощью велосипеда и общественного транспорта, то, например, у управляющего объектами недвижимости в трех уездах возможность использования машины необходима.

В зависимости от величины управляющего предприятия и организации труда нижеперечисленные задания может выполнять или один человек (например, управляющий, действующий как предприниматель-физическое лицо, или собственник частного дома) или, в дополнение к управляющему, некоторые работники фирмы. Конечно нужно учитывать при планировании работы управляющего особенности и своеобразие участка и зданий. Например, при уходе за многоквартирными жилыми домами, коммерческими зданиями, аэродромами и химическими заводами, рабочие обязанности управляющего частично совпадают, в то же время они очень разные. Если при управлении коммерческим зданием критическое значение имеют возможности и умение решать в течении рабочего дня различные задания пользователей (нанимателей и их клиентов), то в многоквартирных жилых домах основная нагрузка падает на вечернее время и выходные, когда жители дома и находят время заниматься своими домашними делами.

Как для одиночного предпринимателя-физического лица, так и для управляющей фирмы с несколькими работниками наиболее актуальным становится сбор, хранение и обработка информации. Прежде всего это означает документирование ухода объекта (заполнение книги обслуживания) в электронном варианте. К

сожалению на рынке еще нет достаточно хорошего для обычного пользователя программного обеспечения с приемлемой ценой. Введение информации в электронном виде дает возможность в любой момент времени и, находясь в произвольном месте, использовать ее и в то же время вводить в память, обновляя данные, например, вводя показатели счетчиков.

Управление

Управление недвижимостью является организующей деятельностью. В него вмещается все, что связано с уходом за недвижимостью. Так как управляющий недвижимостью организует в идеальном случае все приведенные в стандарте мероприятия, то у него руки-ноги все время заняты их исполнением. Наблюдателю со стороны и заказчику кажется, что управляющий сам ничего и не делает. В действительности приведенным отношениям соответствует доля правды. Можно сказать, что управляющий недвижимостью в том случае сделал свою работу очень хорошо, когда собственники спрашивают у него: за что мы тебе платим, у нас в доме все в порядке, до нас не доходит ни одной проблемы. Важно отметить то, что на плечах у управляющего недвижимостью все время лежит ответственность за бесперебойную работу во всех сферах, связанных с уходом за недвижимостью. Также управляющий все время находится в состоянии готовности для быстрого и успешного решения внеочередных обстоятельств. Управляющий, как крепость – когда все в порядке, тогда управляющего не надо (к нему не обращаются); если случается чрезвычайное положение (например, зимой отключается отопление), тогда управляющий должен быть способным обеспечить немедленное выполнение работ по уходу.

Если у нас на уход многоквартирных жилых домов уходит 7-10% от всех расходов на уход, то финны расходуют на организацию ухода 10-12%. В то же время у нас удельный вес расхода на энергию 50-60%, в Финляндии - только 25-30%. Одним из источников экономии можно считать более качественное управление.

В обязанности управляющего недвижимостью входят:

- подготовка собраний (для коммерческих зданий - общие собрания правления и собственников, для многоквартирных жилых домов - собрания правления и общие собрания квартирных товариществ или собрания советов домов и собственников)

- написание извещений о созыве собрания и их рассылка участникам
- участие в собраниях
- протоколирование собраний, оформление протоколов и сбор подписей
- реализация принятых собранием решений
- подготовка годовой программы/сметы хозяйственной деятельности
- подготовка договоров (точнее смотри ниже)
- надзор за выполнением договоров
- ведение регистра договоров
- подготовка и оформление изменений договоров, сбор подписей
- организация оформления изменений состава членов правления в соответствующем регистре
- ведение регистра членов квартирного товарищества
- подготовка и передача необходимых документов для ревизионной комиссии или аудитора
- подготовка и передача извещений с напоминанием должникам о долгах
- подготовка и передача необходимых документов при предъявлении судебного иска
- решение вопросов между собственниками и пользователями в жилых зданиях с коммерческими или наемными площадями

Для многоквартирных жилых домов частота проведения общих собраний в практике обычно составляет один (1) или два (2) раза в год. Пожелание состоит в том, чтобы проводить два общих собрания в год. На осеннее общее собрание желательно подготовить смету и программу ремонтных работ следующего года и на весеннем собрании - утвердить годовой отчет хозяйственной деятельности прошлого года. Если смету и программу ремонтных работ оставить на весеннее собрание, тогда подготовка ремонтных работ будет происходить в спешке и у строительных фирм весной цены предложений наверняка выше, чем в предложениях этих работ зимой. Управляющему, естественно, удобнее организовать одно общее собрание в год, но, смотря с точки зрения собственника квартиры, встреча с управляющим один раз в год чрезмерно редкая.

Деятельность по финансовому учету, бухгалтерии и учету и распределению расходов можно распределить на годовую и ежемесячную.

Годовая деятельность:

- основы деления доходов-расходов и подготовка и утверждение сметы собственниками – осенью
- разработка и представление финансовых отчетов (баланс, отчет о прибыли, сравнение со сметой) заказчику – раз в квартал в конце следующего месяца расчетного квартала
- подготовка основ деления доходов-расходов, разработка отчета хозяйственного года и представление заказчику – раз в год к концу первого квартала

Ежемесячная деятельность:

- сбор показателей и представление их оказателю услуг – каждый месяц к 28 числу
- анализ результатов прошлого периода (месяца, квартала) – по закону о квартирной собственности в договоренные с правлением товарищества сроки
- разработка таблицы задолженностей и представление заказчику, рассылка писем-напоминаний должникам - ежемесячно к 5-му числу
- составление и представление платежных ведомостей/счетов – ежемесячно к 15-му числу
- работа с должниками, при необходимости рассылка вторичных напоминаний – ежемесячно к 25-му числу.

Уход

Правило, которое надо помнить, таково – что движется, то снашивается, что снашивается – то требует ухода!

Целью работ по уходу является обеспечение бесперебойной работы оборудования и конструкций и, по-возможности, быстрая локализация чрезвычайных положений (аварий, прерывания подачи электроэнергии, природные силы, вандализм и т.д.) и ликвидация последствий.

В обязанности управляющего входит:

- выяснение потребностей в уходе и разработка графиков ухода, за основу берутся инструкции по уходу и эксплуатации оборудования и материалов

- подготовка договоров на обслуживание недвижимости и при наличии доверенности - их заключение
- контроль исполнения обязанностей, установленных в договорах как со стороны исполнителя услуг, так и со стороны заказчика
- прием сообщений об авариях и локализация аварий и организация ликвидации 24 часа в сутки; обычная практика, что для локализации аварии в городе договариваются о возможном наикратчайшем сроке, но не более, чем два (2) часа и для ликвидации причин и последствий возможное наиболее короткое разумное время вместе с обоснованным для этого расходом денег

При осуществлении надзора за работами по уходу необходимо помнить и в таблице по уходу зафиксировать задания, которые, например, делают один раз или два раза в год или еще реже. Тогда управляющий достанет или организует подготовку инструкций по уходу. Примерами могут быть:

- вызов на место соответствующего специалиста для проведения техосмотра лифта в соответствии с установленным порядком
- подключение осенью и выключение весной электрического отопления желобов и водосточных труб
- подключение осенью и выключение весной отопления пола и пешеходных дорожек
- контроль работоспособности насосов дренажной воды не менее двух (2) раз в год
- введение необходимых изменений в программные часы при переходе на летнее и зимнее время
- на основе управления программными часами изменение времени работы освещения и другого оборудования с учетом удельного веса светлого и темного времени
- организация проверки измерительных приборов (теплосчетчика, водомера, газомера, электросчетчика и пр.) в соответствии с установленным порядком
- анализ потребления в здании, учет (измерительных) ошибок и обоснованное распределение их расхода
- постоянное дополнение серий замковых кодов в замковой фирме, где необходимо фиксировать все изменения, связанные с заменой замков,
- регулярная смена дверных кодов, например, раз (1) в год

- регулярная смена кодов охранных систем, например, два (2) раза в год
- закрытие «потерянных» карточек в дверной пропускной системе и наведение порядка в регистре один раз (1) в год
- опустошение поливочных кранов и шлангов до наступления первых заморозков
- организация ухода за системой охлаждения не позднее апреля
- и прочее

Благоустройство

Целью работ по благоустройству является обеспечение чистоты и порядка на участке и в здании.

В обязанности управляющего входят:

- выяснение необходимости ухода и составление графика чистоты взяв за основу инструкции по уходу за материалами
- подготовка договоров по благоустройству и при наличии доверенностей - их заключение
- контроль исполнения обязанностей, установленных в договорах, как со стороны исполнителя услуг, так и со стороны заказчика
- прием сообщений при возникновении потребности во внеочередных работах по благоустройству и организация работ 24 часа в сутки; важна оперативная реакция в коммерческих зданиях, где, например, неожиданно возникли перед главным входом нечистоты от любимых животных или разбитая бутылка, которые необходимо срочно убрать

Управляющему недвижимостью необходимо обратить внимание на следующие вопросы, связанные с недвижимостью,:

- организация мытья окон не менее двух раз в год весной и осенью
- обеспечение гранитным щебнем осенью до наступления ночных заморозков
- проверка наличия и скорости реагирования снегоочистительных фирм до первого снегопада
- наличие чистого флага и его подъем в дни подъема флага в соответствии с действующим порядком
- наличие и изменение табличек управляющего домом и табличек на почтовых ящиках и их изменение в соответствии с необходимостью
- наличие чистой и целой рабочей одежды у уборщиков

Ремонт

Так как в рабочие обязанности управляющего недвижимостью входит и организация ремонтных работ малого объема, не всегда целесообразно описание строительного процесса в полном объеме. При организации конкретной строительной работы управляющему недвижимостью остается возможность использовать описание строительного процесса в разумных пределах для него и других заинтересованных лиц, выполняя в то же время все требования, вытекающие из договора и действующих правовых актов.

Основные мероприятия и этапы при организации строительных работ:

- планирование
- составление расчетов окупаемости
- разработка программы деятельности и составление сметы
- подготовка и представление вопросов ценообразования
- анализ предложений и переговоры
- подготовка договоров (проектирование, генподряд, субподряд) и заключение
- заключение договора по строительному надзору
- участие в совещаниях строителей
- прием исполнительной документации (в т.ч. инструкции по эксплуатации и уходу)
- прием строительных работ
- участие в гарантийных осмотрах в гарантийный период

Приведенный перечень является очень коротким изложением обязанностей, сопутствующих организации строительных и ремонтных работ, о которых подробнее сможете прочитать во второй части справочника.

Обязанности собственника

Хотя название этой группы мероприятий говорит однозначно, что дело имеем с обязанностями собственника, в то же время хороший управляющий занимается следующими обязанностями:

- подготовка договоров страхования, их заключение и обновление
- подготовка договоров подсоединения (теплоэнергии, электроэнергии, газа, воды и канализации и пр.) и их заключение
- подготовка договоров найма, переговоры в части изменений договоров и оформление документов

- подготовка договоров займа (например, для проведения ремонтных работ, для возведения пристроек и т.д.)
- организация своевременной оплаты госпошлин, оплаты услуг нотариуса, банковских процентов и т.д.
- организация своевременной оплаты налога за землю

Потребительские услуги

Обычно к потребительским услугам относятся теплоэнергия, электроэнергия, вода, канализация, инфосвязь, телефонная связь, телевидение. В практике к потребительским услугам относят и утилизацию отходов, которая в соответствии с классификацией стандарта по недвижимости относится к группе работ по благоустройству.

Для обеспечения и посредничества потребительских услуг в обязанности управляющего недвижимостью входят:

- подготовить и при наличии доверенностей заключать договора
- контроль за выполнением в договорах оговоренных договорных обязанностей со стороны предъявителя услуг и пользователя
- в сроки, предусмотренные в договорах, сбор показателей счетчиков и их предоставление оказателю услуг и учетчику расходов
- контроль соответствия представленных оказателем услуг счетов договорам и контроль соответствия действительного потребления в последний учетный период
- выявление незаконных потребителей (например, воровство воды, электричества) и организация снижения дальнейшей возможности хищений
- анализ потребления и поиск возможностей экономии и их внедрение

Вспомогательные услуги

Во вспомогательных услугах можно разместить все те услуги, которые не включают ранее перечисленные группы мероприятий. В общем случае они представляют для пользователей недвижимости дополнительные удобства, за которые нужно дополнительно платить. Примером вспомогательных услуг можно привести следующие услуги:

- охранные услуги (техническая охрана, людская охрана)
- организация парковки
- организация питания

- услуги администратора дома и услуги секретаря
- и пр.

«Социальная работа»

В дополнение к перечисленным в стандарте по уходу направлениям мероприятий управляющему недвижимостью необходимо заниматься еще одним очень важным направлением – это люди и человеческие отношения. При уходе за недвижимостью между собой соприкасаются представители очень разных сфер деятельности, у которых свои ценности и убеждения. Управляющий должен быть часто посредником между ними для того, чтобы обеспечить лучший результат для всех участников. Далее некоторые примеры с кем управляющий соприкасается в посреднических и прямых отношениях в ежедневной работе:

- заказчик (обычно собственник или представитель собственников) и управляющий
- заказчик и заказчик – члены правления, член правления и собственник квартиры и т.д.
- заказчик и пользователь – собственник и наниматель в коммерческом и жилом зданиях, собственник и супруга нанимателя и родственники (в жилом здании), собственник и работник нанимателя (в коммерческом здании), наниматель и клиент нанимателя (в коммерческом здании) и пр.
- заказчик и работник местного самоуправления или государственного учреждения (суд, налоговый департамент и т.д.)
- заказчик и страховой маклер или страховой агент страховой фирмы
- заказчик и полицейский служащий
- заказчик и инспектор, осуществляющий противопожарный осмотр
- заказчик и маклер по недвижимости или оценщик недвижимости
- пользователь (наниматель) и работник по обслуживанию
- заказчик и собственник соседнего участка
- заказчик и проектировщик
- заказчик и строитель
- и пр.

Приведенный перечень можно продолжить. В то же время на основе приведенных примеров можно сделать вывод о том, что управляющий недвижимостью должен в своей работе быть способным решать очень разные задачи и это невозможно выучить учась в школе или читая справочник управляющего недвижимостью и другие книги. Очень важным личностным качеством для хорошего управляющего недвижимостью является умение общаться с различными людьми. С хорошей интуицией и гибким умением общения управляющий сможет зачастую найти решения для задач и обстоятельств, которые сначала казались не разрешимыми.

При организации ухода нужно исходить из желания большинства собственников. Хороший управляющий способен объяснить технико-экономические основы предлагаемых решений и объяснить меньшинству (совместным собственникам с особым мнением) обоснованность принятых решений. Зачастую управляющий является той личностью, который должен решать «граничные споры» между соседями (например, где гуляют собаки, где можно под окном парковать машину, почему ночью нехорошо слушать музыку и т.д.).

Как измерить работу управляющего?

Для измерения результатов труда можно использовать следующие критерии:

- удовлетворение клиента – основной измеритель, так как в результате управляющий работает во благо клиента и клиент платит за это соответствующую плату
- выполнение задания в срок – например, не уместно для собираемых раз в месяц данных счетчиков и измерителей снимать эти данные на две недели раньше или позже, чем договорено
- денежная оптимальность – при выполнении заданий следует придерживаться утвержденной смете или исходить из обычной стоимости, чрезмерная экономия может причинить расходы в будущем, не обоснованное расходование означает вероятность потерь заказчика

Что еще важно помнить?

Для всех управляющих существуют следующие пожелания следовать в работе следующим ценностям и убеждениям:

- сделай то, что обещал, если не можешь, то сразу скажи об этом заказчику и заключи новый договор
- простота – это добродетель, не веди дела сложнее, чем они есть
- выполняй дела по-разному, обычное решение не всегда дает лучший результат
- найди решения, как можно сделать, а не причины, почему нельзя делать
- брать ответственность на себя – привилегия, используй доверие заказчика в хорошем смысле
- работа – это удовольствие, воспринимай очередную аварию как вызов, а не как очередное невезение, которое упало на твою голову
- всегда можно сделать лучше, если не веришь, то сделай лучше, чем в прошлый раз и убедишься в этом
- люди важнее, чем здания и техносистемы, общайся с людьми в два раза больше, чем ты это раньше делал
- если кажется, что все задания выполнены, то позвони заказчику и попроси еще работы
- возьми каждые три месяца с собой на объект недвижимости человека, который обычно там не бывает и спроси у него, что «режет» его глаз
- никогда не заключай бессрочные договора, это тебя обленит. Заключай договора на год, так как при быстром развитии нашей экономики в течении года многие важные критерии принятия решений (стоимость, качество, срок выполнения и т.д.) значительно меняются

Приведенные задания являются частью ежедневных обязанностей управляющего недвижимостью. Конкретные обязанности для организации ухода одного конкретного объекта (или группы зданий) можно определить исходя из классификатора стандарта по уходу.

О рабочей нагрузке управляющего недвижимостью и цене услуг по управлению

При создании каждой рекомендуемой нормы за основу нужно брать самую общую базовую модель и из нее всегда можно развить некоторые конкретные обстоятельства, учитывающие особенности. ЕКННЛ нижеследующим хочет дать предпринимателям,

занимающимся уходом за недвижимостью, прежде всего исходные моменты как для рабочей нагрузки управляющего и так для конкретного определения услуг по управлению. Предприниматели смогут сами использовать и развить базовую модель, вместе с этим по всей вероятности будет возможность достичь разработки более точной рекомендуемой модели или сборника норм управляющих услуг.

При определении рабочей нагрузки управляющего недвижимостью прежде всего необходимо в первую очередь описать ежедневную работу управляющего. При описании базовой модели за основу взята деятельность управляющего жилищным сектором. На основе стандарта по уходу можно смоделировать для такого управляющего рабочее время в объеме условного дня, недели и месяца.

Для получения обобщающих результатов необходимо сделать следующие предположения, представить исходные условия.

- Исходим из того, что имеем дело с районом типичных многоквартирных жилых домов (панельные жилища), которые построены в 60-тых - 70-х годах – однообразный жилой фонд с относительно небольшими квартирами. Например, в середине 60-х годов в построенном жилом доме - 80 квартир, жилых помещений - 3500 м²; средним размером квартиры является 45 м².
- При определении управления исходим из описания мероприятий стандарта по уходу, а также из обязанностей управляющего, приведенных в законе о квартирной собственности.
- Для разработки модели нормы труда не важно, есть-ли в жилом доме квартирное товарищество, или его нет; исходим из предпосылки, что такой жилой дом находится в совместной собственности и его совместным собственникам нужно содержать сообща, причем используетсякупаемая услуга управляющего.
- На норму труда и сопутствующие расходы прежде всего влияет исходящая из модели управления организация труда; предположим, что жилым домом управляет не отдельное лицо (управляющий квартирным товариществом или управляющий – предприниматель-физическое лицо), а маленькая управляющая фирма примерно с 10 работниками. Из персонала такой фирмы примерно 1/3 работает постоянно в конторе (руководитель, секретарь, юрист, руководитель персоналом, бухгалтерия), остальные – управляющие, за каждым из которых закрепляется

определенное количество жилых зданий. [В такой малой фирме есть руководитель, который управлением сам не занимается; есть управляющий (старший управляющий), 2-3 управляющих и один ассистент управляющего (младший управляющий). В фирме есть главный бухгалтер, 2 учетчика квартплаты, которые выполняют и работу секретаря, и один юрист/работник персонала. В дополнение к этому управляющей фирме целесообразно иметь хотя бы одну уборщицу и одного работника обслуживания, чтобы при необходимости оперативно выполнять работы малого объема на управляемых объектах. В данном случае не важно даже то, что бухгалтерию, юридические консультации или выполнение работ по уходу фактически закупают в виде субподряда или вышеназванные работники находятся на зарплате в фирме – все это затраты времени и расходы.]

- Рабочая нагрузка управляющего исходя из 8 часового рабочего дня и 5-ти дневной рабочей недели составляет 40 часов в неделю. Рабочий график управляющего составляют в фирме.

Исходной точкой нормирования рабочего времени является то, что средний день управляющего организован по принципу 50:50 – половина рабочего времени приходится на посещение объектов, половина рабочего времени расходуется в конторе. Такой принцип деления 50:50 дали многие исследования рабочего времени, в то же время, если управляемый жилой фонд более «проблемный» исходя как из технического, так и социального состояния, распределение рабочего времени управляющего может быть другим, т.е. в пользу посещения объектов.

Исходя из обязанностей управляющего можно описать и смоделировать обе части его рабочего времени:

на объектах

- управляющий должен хотя-бы раз в неделю посетить все свои объекты
- предположим, что еженедельный средний осмотр объекта продолжается до 1 часа; в то же время этот расход времени зависит от размера участка, от технического состояния здания, количества подъездов, этажей и квартир (жителей) и расстояния от конторы до контролируемого объекта или соседних объектов

- можно предположить, что при возможности руководство управляющей фирмы «оптимизирует» рабочие участки управляющих, в результате чего объекты одного управляющего находятся относительно близко; теоретически за основное время возможно посетить в среднем четыре объекта, фактически неизбежно добавляется время на движение (езду) и документирование результатов осмотров, в связи с чем посетить более трех объектов в день можно только в исключительных случаях
- такое допущение, основанное на рабочем дне, означает, что в неделю можно посетить $5 * 3$ объекта = 15 объектов; дело имеем с условной средней недельной рабочей нормой управляющего, в то же время такая норма рабочего времени дает возможность повторно посещать объекты и в полевых условиях не целесообразно для выполнения рабочих обязанностей стопроцентно (100%) запланировать рабочее время
- таким образом, на основании описанных предположений количество управляемых объектов для одного управляющего (в среднем) составит 15 объектов в неделю, также и в месяц
- предполагая, что объектом нормируемой модели для управляющего на территории управления являются ранее описанные «хрущевки», то 15-тью объектами управляются 1200 квартир и примерно 52 тыс. м²

в конторе

- при управлении недвижимостью в крупных фирмах обычным стало назначение времени приема в конторе – наиболее распространено 2 x 2 часа, т.е. 4 часа в неделю; в малых фирмах чаще общаются на объекте, что одновременно увеличивает время нахождения на объекте
- при хорошей организации конторской работы (предварительная регистрация и информирование о проблеме) можно было бы в течении 2-х часов теоретически встретиться с до 10-тью клиентами; в общем случае это так легко не происходит, так как приходящие на прием люди хотят получить и дополнительную информацию или сознательно «расходуют» больше времени на общение; поэтому исходя из опыта можно запланировать в неделю (максимально) 15 клиентов/бесед; таким образом в год (50 недель) в среднем 750 посещений; с точки зрения общения

нет прямой разницы приходит-ли клиент на место, звонит или посылает электронное письмо – управляющий расходует на ответ все равно определенное время

- если управляющий управляет всеми 15-тью типовыми жилищами, то у него в сумме 1200 (!) собственников, с которыми со всеми нужно общаться – для этого времени приема не хватит!; в то же время большинство из них на приемы не ходит и основная нагрузка падает на телефон (телефонные разговоры обычно регистрирует секретарь и передает управляющему) и на электронную почту; использование этих каналов фактически увеличивает расход времени управляющего на составление письменных ответов
- оставшееся время в конторе в неделю составляет $20 - 4 = 16$ часов; значит, если управлять 15 домами, то в среднем 1 час для приведения в порядок бумаг по дому; в то же время в этой части работ помощь можно получить и от конторских работников

Таким может быть типичный день управляющего недвижимостью.

В то же время в каждом многоквартирном жилом доме, находящемся в совместной собственности, должны проводиться общие собрания собственников и желательно 2 раза в год. Эти собрания нужно управляющим подготовить (8 часов на собрание) и расход времени на участие в собрании составит 4 часа; таким образом в год в сумме 24 рабочих часа на одно многоквартирное жилище. В дополнение к общим собраниям собственников нужно общаться и с правлениями и советами домов – если такая встреча проходит раз в квартал и имеет продолжительность в среднем 2 часа, на ее подготовку идет 4 часа, то в год в сумме это тоже 24 рабочих часа на одно многоквартирное жилище. Следовательно, регламентируемые собрания одного многоквартирного жилища занимают в год в сумме 48 рабочих часов, что в расчете на одну рабочую неделю составит в среднем 1 час каждую неделю.

Если теперь вспомнить, что на рабочей территории управляющего 15 объектов, то это означало-бы, что из 40 рабочих часов в неделю в среднем 15 часов уходит на регламентированные встречи и их подготовку. По всей вероятности нужно сделать вывод о том, что 15 объектов для управляющего являются непосильными – это предполагало-бы наличие значительных сверхурочных часов. Так как в

таком объеме сверхурочные часы не оплачиваются (дополнительно не оплачиваются), то можно предположить, что фактически часть необходимых работ остается просто не сделанной или делается не качественно.

Возможно можно было бы составить уравнение для нахождения оптимального количества объектов на территории управления, в то же время на основе приведенного примера можно найти решение и методом «проб». Не меняя допускаемых условий, можем принять за рабочую территорию управляющего 10 объектов. В таком случае управляющему в день надо будет посетить два объекта, в то же время ко времени нахождения на объекте добавится расход времени на собрания - встречи вне конторы.

Из недельного расхода времени на нахождение в конторе (всего 20 часов) по-прежнему остается управляющему 4 часа на приемы, на оперативно-техническое управление жилым домом остается один час в неделю (таким образом в сумме 10 часов) и расход времени на подготовку регламентированных встреч в неделю до 6 часов.

На основании приведенных условий и расчетов **рекомендуемой ЕКННЛ нормой труда для одного управляющего недвижимостью является 10 (максимально 12) средних объектов, причем такой условный объект не должен включать больше, чем 80 клиентов и 3500 м² обслуживаемой общей площади. Таким образом, рекомендуемый рабочий участок не должен превышать 800 клиентов и примерно 35 000 м² обслуживаемой площади, причем не величина площади, а ее состояние является критической границей разработки рабочей нормы.**