

**МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ КЫРГЫЗСКОЙ РЕСПУБЛИКИ**  
**ИНСТИТУТ ИННОВАЦИОННЫХ ПРОФЕССИЙ**

**«Утверждаю»  
Директор И И П**

\_\_\_\_\_ проф.Орозалиев М.Д.  
«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2019г.

**Учебно-методический комплекс**  
обсужден на заседании кафедры «ЭиК»  
протокол №\_\_ от \_\_\_\_\_ 2019г.  
заведующий кафедрой «ЭиК»  
Тологонова А.М.

\_\_\_\_\_

**УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКИЙ КОМПЛЕКС ДИСЦИПЛИНЫ**  
**«Менеджмент недвижимости»**

|   |   |
|---|---|
| Наименование дисциплины в соответствии с ГОС ВПО и учебным планом | Менеджмент недвижимости (МН)                          |
| шифр  | 620200  |
| наименование направления  | Землеустройство и кадастры                            |
| наименование профиля  | Оценка и мониторинг земель                            |
| академическая степень   | бакалавр  |
| форма обучения  | очная/заочная   |
| кафедра:  | «Экономика и кадастр» («ЭиК»)                         |
| составитель (составители):<br>должность, фамилия, инициалы        | К.э.н., доцент Тологонова А.М.<br>преп. Дубинина К.И. |

**Бишкек 2019**

**Лист согласования УМКД по дисциплине  
«Менеджмент недвижимости»  
(наименование учебной дисциплины)**

|   |   |
|---|---|
| <b>Кафедра разработчик</b>  | <b>«Экономика и кадастр»</b>  |
| <b>Разработчик(и) УМКД</b>  | <b>Тологонова А.М.<br/>к.э.н., доцент каф. «ЭиК»<br/>Дубинина К.И.<br/>преп. каф. «ЭиК»</b> |
| <b>УМКД одобрен на заседании<br/>кафедры «ЭиК»<br/>«__»_____ 2019 г.<br/>протокол №__</b> | <b>Заведующий кафедрой «ЭиК»<br/>к.э.н.,доц. Тологонова А.М.<br/>_____</b>                  |
| <b>УМКД соответствует ГОС ВПО<br/>по направлению -<br/>«Землеустройство и кадастры»</b>   | <b>Председатель методической<br/>комиссии _____<br/>к.э.н.,доц. Тойчубек уулу А.</b>        |
| <b>УМКД внесен в реестр<br/>« »_____ 2019г. № _____</b>                                   | <b>Специалист ОКИА (подпись,ФИО)</b>  |

## Содержание УМКД

| № | Элементы УМКД   | Составитель   |
|---|---|---|
| 1 | Рабочая программа дисциплины                              | к.э.н., доцент Тологонова А.М.<br>преп. Дубинина К.И. |
| 2 | Силлабус  | к.э.н., доцент Тологонова А.М.<br>преп. Дубинина К.И. |
| 3 | Описание дисциплины с результатами обучения               | к.э.н., доцент Тологонова А.М.<br>преп. Дубинина К.И. |
| 4 | Фонд оценочных средств дисциплины                         | к.э.н., доцент Тологонова А.М.<br>преп. Дубинина К.И. |
| 5 | Методические рекомендации (материалы) для преподавателей. | к.э.н., доцент Тологонова А.М.<br>преп. Дубинина К.И. |
| 6 | Методические указания для студентов.                      | к.э.н., доцент Тологонова А.М.<br>преп. Дубинина К.И. |
| 7 | График и методические указания по СРС и СРСП              | к.э.н., доцент Тологонова А.М.<br>преп. Дубинина К.И. |
| 8 | Конспекты лекций.   | к.э.н., доцент Тологонова А.М.<br>преп. Дубинина К.И. |
| 9 | Внешняя экспертиза оценки УМК                             | Директор ОсОО «Азия Оценка»<br>Богубаева Н.И.         |

**МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ КЫРГЫЗСКОЙ РЕСПУБЛИКИ**  
**ИНСТИТУТ ИННОВАЦИОННЫХ ПРОФЕССИЙ**

**Кафедра: «Экономика и кадастр»**

|  |   |
|--|---|
| <p align="center"><b>Рабочая программа</b><br/>         обсуждена на заседании кафедры «ЭиК»<br/>         протокол №__ от _____ 2019г.<br/>         Зав. каф. «ЭиК» Тологонова А.М.<br/>         _____</p> | <p align="center"><b>«Утверждаю»</b><br/> <b>Директор И И П</b><br/>         _____ проф.Орозалиев М.Д.<br/>         «__» _____ 2019г.</p> |
|--|---|

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**

|   |  |
|---|--|
| наименование дисциплины в соответствии с ГОС ВПО и учебным планом | Менеджмент недвижимости (МН)                                       |
| шифр<br>наименование направления                                  | 620200<br>Землеустройство и кадастры<br>Оценка и мониторинг земель |
| академическая степень   | бакалавр   |
| форма обучения  | очная/заочная  |
| кафедра:  | «ЭиК»  |
| составитель (составители):<br>должность, фамилия, инициалы        | к.э.н., доцент Тологонова А.М.<br>преп. Дубинина К.И.              |
| Семестр   | 8  |
| Общая трудоемкость дисциплины:<br>кредитов - 4                    | 120  |
| Лекции, часов   | 30   |
| Практические занятия  | 30   |
| Курсовая работа, часов  | -  |
| Контрольная работа, часов   | -  |
| Самостоятельная работа, часов                                     | 60   |
| Форма контроля  | экзамен  |

**Бишкек 2019**

## А Н Н О Т А Ц И Я

Менеджмент недвижимости как самостоятельная научная дисциплина имеет конкретную практическую направленность. Программа дисциплины разработана в соответствии с требованиями Государственного образовательного стандарта высшего профессионального образования по направлению подготовки 620200 «Землеустройство и кадастры» (очная/заочная форма обучения).

Основные цели дисциплины заключается в формировании у студентов системных знаний в области теории и практики управления объектами собственности, приобретении теоретических знаний, необходимых для совершенствования своей профессиональной деятельности в условиях постоянно изменяющейся внешней среды, а также формирования компетенций для реализации их в будущей практической деятельности.

### 1. ЦЕЛИ И РЕЗУЛЬТАТЫ ИЗУЧЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

#### 1.1 Цели:

**ЦО1.** обладать профессиональной этикой, навыками самообразования и критическим мышлением

**ЦО2.** академические знания менеджмента недвижимости

**ЦО3.** профессиональное использование методов менеджмента для повышения эффективности управления и эксплуатации недвижимости

#### 1.2. Результаты обучения дисциплины:

**РОД 1.** анализировать, обосновывать, планировать и организовывать деятельность управляющего недвижимостью

**РОД 2.** эксплуатировать технические устройства и системы объекта недвижимости

**РОД 3.** способность использовать знания современных технологий управления недвижимостью

### 2. Перечень компетенций, которые должны быть сформированы у студента по итогам обучения:

| код компетенции | формулировка компетенций   |
|-----------------|--|
| <b>ОК-6</b>     | будет способен на научной основе оценивать свой труд, оценивать с большой степенью самостоятельности результаты своей деятельности   |
| <b>ИК-4</b>     | будет способен осуществлять деловое общение, публичные выступления, переговоры, деловую переписку, электронные коммуникации, проводить совещания   |
| <b>ИК-6</b>     | будет способен участвовать в разработке организационных решений  |
| <b>ПК-1</b>     | будет способен применять знания об основах рационального использования земельных ресурсов, системных показателях повышения эффективности использования земель, экологической и экономической экспертизы программ, схем и проектов социально-экономического развития территории |
| <b>ПК-4</b>     | будет способен использовать знание принципов управления земельными ресурсами, недвижимостью, кадастровыми и землеустроительными работами   |
| <b>ПК-11</b>    | будет способен осуществлять мероприятия по реализации проектных решений по землеустройству и развитию единых объектов недвижимости   |

### 3. Методы оценивания

| Результаты обучения дисциплины | Методы оценивания  |
|--------------------------------|--|
| <b>РОД1</b>                    | устный опрос, СРС, модуль, экзамен.  |
| <b>РОД2</b>                    | мониторинг и оценка самостоятельной работы (концепции управления недвижимым имуществом). |
| <b>РОД3</b>                    | обсуждение и оценка презентации самостоятельной работы.                                  |

### 4. Место дисциплины в структуре ООП

**Пререквизиты:** «Менеджмент», «БЖД», «Микроэкономика», «Макроэкономика», «Технология строительных процессов», «Теория управления», «Экономика недвижимости», «Гражданское право», «Типология объектов недвижимости»

**Кореквизиты:** «Оценка земли», «Оценка бизнеса»

### 5. Используемые методы обучения:

Преподавание теоретического материала дисциплины осуществляется в форме лекций. На лекциях излагаются лишь основные, имеющие принципиальное значение и наиболее трудные для понимания и усвоения теоретические и практические вопросы.

Студенты активно привлекаются к самостоятельному изучению учебного материала по рекомендованной тематике, к выполнению расчетно-графических работ и их презентации.

При выполнении индивидуальных расчетно-графических работ, обращается особое внимание на выработку у студентов умения пользоваться компьютерными технологиями, электронными ресурсами, грамотно выполнять и презентовать работы в срок и с высоким качеством.

### 6. Тематический план занятий по дисциплине «ОУС»

| № ДМ | № темы | Наименование темы   | Распределение часов |           |           | Примечание |
|------|--------|---|---------------------|-----------|-----------|------------|
|      |        |   | лк.                 | пр.       | срс.      |            |
| 1    | 1      | Концепция управления собственностью   | 4                   | 4         | 8         |            |
|      | 2      | Процесс управления собственностью   | 2                   | 2         | 4         |            |
|      | 3      | Управление портфелем собственности. Тактическое и оперативное управление собственностью | 4                   | 4         | 8         |            |
|      | 4      | Административное управление собственностью  | 5                   | 5         | 10        |            |
|      |        | <b>Итого по первому модулю</b>  | <b>15</b>           | <b>15</b> | <b>30</b> |            |
| 2    | 5      | Техническое управление собственностью   | 3                   | 3         | 6         |            |
|      | 6      | Маркетинговое управление собственностью   | 4                   | 4         | 8         |            |
|      | 7      | Управление объектами собственности в процессе их развития                               | 4                   | 4         | 8         |            |
|      | 8      | Управление риском   | 4                   | 4         | 8         |            |
|      |        | <b>Итого по второму модулю</b>  | <b>15</b>           | <b>15</b> | <b>30</b> |            |
|      |        | <b>Всего по дисциплине</b>  | <b>30</b>           | <b>30</b> | <b>60</b> |            |

### 7. Тематический план лекций:

| № темы           | № недели | наименование тем  | часы |
|------------------|----------|---|------|
| <b>Модуль I</b>  |          |   |      |
| 1                | 1-2      | Концепция управления собственностью   | 4    |
| 2                | 3        | Процесс управления собственностью   | 2    |
| 3                | 4-5      | Управление портфелем собственности. Тактическое и оперативное управление собственностью | 4    |
| 4                | 6-8      | Административное управление собственностью  | 5    |
| <b>Модуль II</b> |          |   |      |
| 5                | 8-9      | Техническое управление собственностью   | 3    |
| 6                | 10-11    | Маркетинговое управление собственностью   | 4    |
| 7                | 12-13    | Управление объектами собственности в процессе их развития                               | 4    |
| 8                | 14-15    | Управление риском   | 4    |

|              |           |
|--------------|-----------|
| <b>Всего</b> | <b>30</b> |
|--------------|-----------|

### 8. Тематический план практических занятий

| № темы           | № недели     | наименование тем  | часы      |
|------------------|--------------|---|-----------|
| <b>Модуль I</b>  |              |   |           |
| <b>1</b>         | <b>1-2</b>   | Концепция управления собственностью   | 4         |
| <b>2</b>         | <b>3</b>     | Процесс управления собственностью   | 2         |
| <b>3</b>         | <b>4-5</b>   | Управление портфелем собственности. Тактическое и оперативное управление собственностью | 4         |
| <b>4</b>         | <b>6-8</b>   | Административное управление собственностью  | 5         |
| <b>Модуль II</b> |              |   |           |
| <b>5</b>         | <b>8-9</b>   | Техническое управление собственностью   |           |
| <b>6</b>         | <b>10-11</b> | Маркетинговое управление собственностью   | 4         |
| <b>7</b>         | <b>12-13</b> | Управление объектами собственности в процессе их развития                               | 4         |
|                  | <b>14-15</b> | Управление риском   | 4         |
| <b>Всего</b>     |              |   | <b>30</b> |

### График СРС по дисциплине «Менеджмент недвижимости»

| Недели            | Тема для изучения   | Форма выполнения  | Количество часов |
|-------------------|---|---|------------------|
| <b>1-2 неделя</b> | Концепция управления собственностью. Содержание понятия управления собственностью. Цель управления.   | Конспект  | 5                |
| <b>3-4 неделя</b> | Процесс управления собственностью. Прием объекта в управление.  | Конспект<br>Стандарт профессиональной деятельности управляющих недв.РФ  | 5                |
| <b>5 неделя</b>   | Управление деятельностью. Структура системы управления собственностью.  | Конспект<br>“Система управление недвижимостью зарубежом”  | 5                |
| <b>5,6 неделя</b> | Управление портфелем собственности.   | 1.Реферат “Методы анализа и формирования портфеля недвижимости”<br>2.Разработать стратегию управление недвижимостью | 5                |
| <b>6 неделя</b>   | Тактическое управление собственностью. Управление на оперативном уровне.  | 1.Отчет о состоянии экономики и отрасли строительства<br>2.Разработать тактику управление недвижимостью             | 5                |
| <b>7,8 неделя</b> | Административное управление собственностью. Планирование и составление бюджета. Формы аренды. Анализ эффективности хозяйствования на объекте. | Отчет о ЧОД по объекту управления   | 5                |

|                     |   |   |           |
|---------------------|---|---|-----------|
| <b>8,9 неделя</b>   | Техническое управление собственностью.<br>Организация технического содержания объекта. Обеспечение ресурсами: материально-технические запасы и материально-техническое обеспечение. Организация системы безопасности объекта собственности. Организация делового партнерства и работа с персоналом. | Отчет о техническом обследовании объекта управления с рекомендации по устарению, выявлении дефектов | 5         |
| <b>10,11 неделя</b> | Маркетинговое управление собственностью.<br>Маркетинговый цикл управляемого объекта. Методы и процедуры привлечения клиентов.   | Отчет об анализе рынка недвижимости и маркетинговая программа                                       | 5         |
| <b>12 неделя</b>    | Управление объектами собственности в процессе их развития. Способы развития собственности.  | Конспект  | 5         |
| <b>13 неделя</b>    | Девелопмент как развитие собственности. Девелопмент как развитие собственности. Участники девелопмента. Задачи и этапы девелоперского процесса.   | Проект развития объекта управления  | 5         |
| <b>14 неделя</b>    | Управление риском.<br>Типы и факторы рисков. Анализ рисков.   | Отчет об оценке рисков  | 5         |
| <b>15 неделя</b>    | Особенности страхования недвижимости сдаваемой в аренду.<br>Разработка и реализация программы страхования объекта.  | Программа страхования объекта   | 5         |
| <b>Итого</b>        |   |   | <b>60</b> |

#### График СРСП по дисциплине “Менеджмент недвижимости”

| Недели          | Тема для изучения                            | Форма проведения   | Количество часов |
|-----------------|--|--|------------------|
| <b>3 неделя</b> | Концепция управления недвижимостью           | Консультация по составу, структуре. Концепции управления недвижимостью | 1                |
| <b>4 неделя</b> | Стратегия управления недвижимостью           | Консультация по разработке стратегии управления недвижимостью          | 2                |
| <b>7 неделя</b> | Ситуация в экономике и отрасли строительства | Дискуссия  | 1                |
|                 | Тактика управления недвижимостью             | Консультация по тактике управления недвижимостью                       | 1                |
| <b>8 неделя</b> | Доходность от объекта недвижимости           | Проверка составленного отчета о ЧОД от                                 | 1                |

|                  |  |   |           |
|------------------|--|---|-----------|
|                  |  | объекта<br>недвижимости   |           |
| <b>9 неделя</b>  | Технический осмотр объекта<br>недвижимости             | Проверка дефектной<br>ведомости и<br>уточнение<br>рекомендации по<br>устранению<br>дефектов | 1         |
| <b>11 неделя</b> | Анализ рынка недвижимости и<br>маркетинговая программа | Проверка анализа и<br>программы   | 2         |
| <b>13 неделя</b> | Проект девелопмента объекта<br>недвижимости            | Проверка проекта<br>девелопмента  | 2         |
| <b>15 неделя</b> | Оценка рисков и программа<br>страхования               | Проверка уровня<br>риска  | 1         |
| <b>Итого</b>     |  |   | <b>12</b> |

### 10. Перечень учебно-методических ресурсов и средств обучения

- электронные лекции, УМК;
- учебные пособия, справочники, и др.

### 11. КАРТА ОБЕСПЕЧЕННОСТИ ДИСЦИПЛИНЫ УЧЕБНОЙ ЛИТЕРАТУРОЙ: Основная литература:

| №  | Название литературы  | Автор           | Место изд-во, год<br>издания | Наличие<br>в электрон.<br>библиотеке |
|----|--|-----------------|------------------------------|--------------------------------------|
| 1. | Управление<br>собственностью:<br>принципы и подходы,<br>Учебное пособие для<br>студентов, обучающихся<br>в ВУЗах | Тологонова А.М. | Бишкек 2017- 384с.           | имеется                              |

### Дополнительная литература:

| № | Название литературы                                     | Автор  | Место изд-во, год<br>издания |
|---|---|--|------------------------------|
| 1 | Правовые основы управления собственностью: учеб.пособие | М.Д. Орозалиев,<br>А.М. Тологонова,<br>Э.А. Доолотбеков, | КГУСТА.; - Бишкек,<br>2011.  |

### Информационно-методическое обеспечение (электронные учебники, интернет-ресурсы)

| № п/п | Перечень                   |
|-------|----------------------------|
| 1     | Журнал «Вопросы оценки»    |
| 2     | Журнал «Вопросы экономики» |

### 12. Модульно-рейтинговая карта:

| Вид контроля                       | Вид учебных<br>поручений                 | Формы отчётности и контроля  | Рейтинг-<br>баллы |     |
|------------------------------------|--|--|-------------------|-----|
|                                    |  |  | min               | max |
| Текущий рейтинг-<br>контроль       | <b>Лекционные<br/>занятия</b>            | активность   | 6                 | 10  |
|                                    | Практические занятия                     | 1.устный ответ, активность на занятиях-<br>2. выполнение домашнего задания | 12                | 20  |
| Рубежный контроль                  | контрольная работа 0-4; тестирование 0-4 |  | 5                 | 8   |
| Самостоятельная<br>работа студента |  | 1. реферат, доклад<br>2.исследование                                       | 7                 | 12  |
| Текущий рейтинг-<br>контроль       | <b>Лекционные<br/>занятия</b>            | активность   | 6                 | 10  |
|                                    | Практические занятия                     | 1.устный ответ, активность на занятиях-<br>2. выполнение домашнего задания | 12                | 20  |
| Рубежный контроль                  | контрольная работа 0-4; тестирование 0-4 |  | 5                 | 8   |
| Самостоятельная                    |  | 1. реферат, доклад   | 7                 | 12  |

|  |  |                       |           |            |
|--|--|-----------------------|-----------|------------|
| работа студента  |  | 2.исследование        |           |            |
| <b>Итого</b>   |  |                       | <b>60</b> | <b>100</b> |
| <b>Премияльные баллы</b> (участие в конкурсах – 3-5 ; выступление на конференциях – 3-5;)  |  |                       | 3         | 14         |
| <b>Штрафы</b> (нарушение сроков сдачи работ - минус 0,5-5; отказ от ответа на практическом занятии – минус 0,5-2; не выполнение домашнего задания – минус 0,5-2) |  |                       | -0,5      | -21        |
| <b>Рейтинговая оценка по дисциплине</b>  |  |                       | <b>60</b> | <b>100</b> |
| Шкала перевода дисциплинарного рейтинга в академические оценки   |  |                       |           |            |
| Дисциплинарный рейтинг   |  | Академическая оценка  |           |            |
| 60 – 72  |  | 3 (удовлетворительно) |           |            |
| 73 – 86  |  | 4 (хорошо)            |           |            |
| 87 – 100   |  | 5 (отлично)           |           |            |

### **13. Политика оценки знаний:**

Оценка успеваемости выставляется по контрольно-модульной (рейтинговой) системе. Если студент не набирает нужное количество баллов, то итоговый контроль проводится во время сессии на экзамене.

#### **Политика выставления итоговой оценки:**

необходимо соблюдение общих принципов: объективность, прозрачность, гибкость, высокая дифференциация. Студенты, получившие неудовлетворительную оценку, могут сдать экзамен повторно в период дополнительной сессии. Если же студент повторно получает неудовлетворительную оценку, то дальнейший прием экзамена по данному курсу осуществляется комиссионно.

Студенты, которые не смогли сдать экзамен в общеустановленный срок по болезни, другим уважительным причинам, документально подтвержденным соответствующим учреждением, устанавливается индивидуальный срок сдачи экзамена.

Правила оспаривания итоговой оценки. Условия и процесс оспаривания итоговой оценки осуществляются согласно положениям КГУСТА и Закона о высшем образовании КР.

#### **Политика курса:**

- Не пропускать занятия. Активно участвовать в учебном процессе.
- Быть терпимым, открытым, откровенным и доброжелательным к сокурсникам и преподавателям.
- Содействовать коллективной работе и вовлечению в дискуссию более застенчивых студентов.
- Быть пунктуальным и обязательным.
- Политика академического поведения и этики - неукоснительное соблюдение Устава и правил внутреннего распорядка университета и соблюдение порядка и чистоты в учебных корпусах.

## 14. Особенности изучения дисциплины при других формах обучения

### 14.1. Особенности изучения дисциплины при заочной (с применением ДОТ) форме обучения

Цели и задачи дисциплины, требования к уровню освоения содержания дисциплины, содержания разделов дисциплины, учебно-методическое обеспечение дисциплины такие же, как и при очной форме обучения.

Общая трудоемкость дисциплины составляет 4 зачетных единиц, 120 часов.

Дисциплина изучается в 8/10 семестрах на 4/5 курсе обучения.

Распределение учебной нагрузки студента дистанционной формы обучения следующее:

| <b>Вид учебной работы</b>                            | <b>Трудоемкость по видам работ, в часах</b> |
|--|---|
| Всего часов  | 120   |
| Контактные часы (50% от всего часов)                 | 60  |
| Из них аудиторные занятия (10% от контактных часов): |   |
| -лекции  | 3   |
| -практические занятия                                | 3   |
| Всего:   | 6   |
| Интерактивные часы (90% от контактных часов)         | 54  |
| Самостоятельная работа студентов                     | 60  |
| Форма отчетности                                     | экзамен                                     |

**15. Данные о преподавателях:**

|                      |                             |  |
|----------------------|-----------------------------|--|
| Программа дисциплины | «МН»                        |  |
| Кафедра              | название кафедры, телефон   | «ЭиК», т: 881994   |
| Составитель          | ФИО, занимаемая должность   | К.э.н., доцент Тологонова А.М.<br>преп. Дубинина К.И.  |
|                      | тел., e-mail                | <a href="mailto:aida.tologonova.71@mail.ru">aida.tologonova.71@mail.ru</a><br><a href="mailto:kseniyadubinina@mail.ru">kseniyadubinina@mail.ru</a> |
|                      | Время пребывания на кафедре | Понедельник – Пятница<br>8:00-16:00<br>Понедельник-Четверг<br>8:00-16:00   |

Приложение 3

«УТВЕРЖДАЮ»  
Заведующий кафедрой

\_\_\_\_\_  
(Наименование кафедры)

\_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_  
(Подпись) (Ф.И.О)

\_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

**13. Лист регистрации изменений в УМКД**

| № | Замененный элемент УМКД | Основания для внесения изменений | Реквизиты протокола методического совещания кафедры по внесению изменений | Подпись разработчика | Расшифровка подписи разработчика |
|---|-------------------------|----------------------------------|---|----------------------|----------------------------------|
|---|-------------------------|----------------------------------|---|----------------------|----------------------------------|

**МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ КЫРГЫЗСКОЙ РЕСПУБЛИКИ**  
**ИНСТИТУТ ИННОВАЦИОННЫХ ПРОФЕССИЙ**

**Кафедра «Экономика и кадастр»**

**УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКИЙ КОМПЛЕКС**

|                               |                                     |
|-------------------------------|-------------------------------------|
| <b>дисциплина</b>             | <b>Менеджмент недвижимости</b>      |
| <b>направление подготовки</b> | <b>«Землеустройство и кадастры»</b> |
| <b>профиль</b>                | <b>«Оценка и мониторинг земель»</b> |

**14. Конспект лекций**

**Бишкек 2019**

## Тема 1. Концепция управления собственностью

### 1.1 Содержание понятия управления собственностью

На основании вышеизложенного, **под управлением** будем понимать руководство *созданием, функционированием и развитием объекта недвижимости.*

**Цель управления** – это наиболее эффективное использование недвижимости в интересах собственника, то есть поддержание хорошего состояния объекта недвижимости, минимизация затрат на техническое обслуживание и эксплуатацию недвижимости, получение периодического дохода и его максимизация, увеличение стоимости недвижимости, спекуляция недвижимостью, повышение престижа собственника в результате обладания соответствующим объектом. Цель управления можно свести к двум тезисам: максимизации прибыли и максимизации стоимости объекта недвижимости.

Управление недвижимостью осуществляется в трех направлениях:

- экономическом – управление доходами и затратами, формирующимися в процессе эксплуатации недвижимости;
- техническом – содержание объекта недвижимости в соответствии с его функциональным назначением и требованиями экономического управления;
- правовом – распределение и комбинирование прав, связанных с недвижимостью.

### 1.2. Роль управляющего собственностью

*Полномочия менеджера.* Как агент собственника, управляющий собственностью имеет полномочия устанавливать арендную плату, исполнять, удлинять и прекращать договор аренды; заключать соглашения с арендаторами; собирать арендную плату, тратить деньги от имени собственника (обычно эти полномочия ограничены определенным количеством денег, превышение которых возможно с разрешения собственника); нанимать, увольнять и руководить персоналом по эксплуатации собственности.

Поскольку менеджер имеет полномочия действовать от имени собственника, он также обязан выполнять свои функции профессионально.

*Компенсации.* Если менеджер нанят непосредственно собственником, большинство форм компенсаций представляет собой гонорар, определяемый в процентах от валового дохода собственника. Гонорар на Западе может варьироваться в пределах от 4 до 10 процентов, в зависимости от таких факторов как размер проекта, ответственности менеджера, уровня конкуренции на местном рынке.

### 1.3. Виды собственности, требующие управления

**Объектами управления** выступают собственно объекты собственности: здания, земля, инфраструктура. Эти три составляющие города, именуемые недвижимостью, тесно связаны друг с другом. **Инфраструктура** является связующим звеном между зданиями и землей. Это касается не только транспортной системы, но и различных систем трубопроводов, кабельной сети для электроснабжения, телефонной связи и прочих систем коммуникации. Инфраструктура — это, как правило, коммунальные услуги (в смысле системы общего коммунального пользования), предлагаемые государством.

*Жилая недвижимость.* Поскольку жилая недвижимость предполагает отношения с арендаторами, то управление такой недвижимостью сопряжено с большими проблемами. Пространство, которое арендует арендатор, становится его домом, где арендатор и другие члены его семьи проводят большую часть своего свободного времени, и арендная плата за которое представляет собой самое большое финансовое обязательство арендатора. Следовательно, арендатор жилья ожидает, что жилье находится в хорошем состоянии, арендная плата будет как можно низкой.

*Офисы.* Управляющий офисными зданиями должен быть знаком с комплексными условиями сдачи в аренду, поскольку помещение сдается в аренду на более длительный срок и площадь, сдаваемая в аренду большая. Арендаторы офисных помещений платят арендную плату за каждый квадратный метр, поэтому размер площади становится важным фактором. Часто мерой служит арендуемая площадь. Менеджер должен знать, как она рассчитывается. Например, ванны комнаты и холл идут «в нагрузку», следовательно, возникает вопрос, входит ли в арендную плату кроме платы за арендуемую площадь плата за приходящую на его долю общей площади? Должен ли

менеджер измерять арендуемую площадь площадью внутри стен (общая площадь), по наружным стенам (по периметру здания) или по середине стен (по осям)? Кроме того, эскалация и прожиточный минимум это оговорки, которые часто являются предметом переговоров с каждым арендатором. Управляющий должен быть юристом, чтобы разбираться в договорах об аренде, инженером, чтобы обеспечить бесперебойную работу всех услуг (лифт), маркетологом, чтобы продать арендатору качественные услуги, предоставляемые им и бухгалтером, чтобы составлять отчет о проделанной работе для владельца.

*Торговый комплекс.* Для больших торговых комплексов и торговых центров, компетентное управление собственностью играет очень важную роль.

Во-первых, содержание самой собственности это огромная работа. Каждый день большое количество покупателей посещает помещения, собирается огромное количество мусора, старой одежды и прорехи на улучшении. Кроме содержания, необходимой услугой является обеспечение безопасности.

Во-вторых, управляющий собственностью должен быть в постоянной готовности повышать привлекательность помещений и к необходимости ремонтировать и модернизировать торговые площади. Жесткая конкуренция в торговом бизнесе означает, что надо постоянно делать усилия, чтобы покупатели возвращались как можно чаще. Кроме того, как только приходит новый арендатор, необходимы обновления в соответствии с его требованиями.

В-третьих, управляющий собственностью выполняет важную функцию, привлекая нужное сочетание арендаторов для торгового комплекса. Слишком сильная конкуренция между аналогичными способами использования может привести к банкротству арендаторов и отрицательному потоку денежных средств собственников. Идеально, когда различные арендаторы дополняют друг друга так, чтобы покупатель, придя в универмаг, смог найти взаимосвязанные продукты или услуги в смежных магазинах.

*Производственные здания.* Более специализированный тип менеджмента требует промышленная собственность – здания, используемые непосредственно для производства или под склады и имеющие ограниченное количество офисов или торговых площадей. Большинство производственных зданий либо построены или переделаны, исходя из определенных потребностей арендаторов, которые обычно подписывают соответствующий договор аренды, позволяющий собственнику покрыть все издержки. Такие специализированные здания обычно требуют только небольшого управления со стороны собственников, поскольку они часто сдаются в аренду на чистой основе, предусматривающей ответственность арендатора оплачивать операционные расходы и иногда даже налоги на недвижимость и страховые взносы.

*Гостиницы.* В гостиничном бизнесе решающую роль играют услуги. Это и частые смены жильцов (часто ежедневные) означает, что гостиницы требуют постоянного управления, в отличие от других категорий недвижимости, которые мы уже рассмотрели. Во многих случаях проведение конференций является основным источником дохода. Поэтому управление гостиницами наряду с выполнением традиционных функций менеджмента предполагает обеспечение продуктами и организацию развлечений. По степени важности на первом месте стоит маркетинг. Срок аренды очень короткий – одна ночь, поэтому менеджеры должны искать арендаторов ежедневно на вакантные места. Искусство менеджмента создает такую же стоимость, что и физическая собственность. Холл гостиницы должен постоянно обновляться. Частота таких капитальных расходов увеличивается из-за конкуренции и ускоряющегося темпа изменений в обществе. Следовательно, для управляющего собственностью более важным становится проблема сделать эти расходы как можно более эффективными.

*Больницы, дома отдыха, конференц-центры и другие узкоспециализированные сооружения.* Подобно гостиницам, специализированные помещения имеют высокую долю услуг по отношению к площади. Эти помещения часто требуют очень специфичный управленческий талант, часто приобретаемый профессионалами в той или иной области. Это выглядит как обучение доктора или воспитателя по недвижимости, а не наоборот. И, как следствие, несколько профессиональных консультантов обслуживают эти помещения.

## **Тема 2. Процесс управления собственностью**

### **2.1. Прием объекта в управление**

Профессиональная управляющая компания обеспечивает решение задач, поставленных собственником, в пределах цикла, называемого нами *трастовым циклом* и реализуемого в три стадии:

- прием объекта в управление;
- управление деятельностью;
- передача объекта собственнику.

На первой стадии трастового цикла (*прием в управление*) управляющая компания:

- разрабатывает *концепцию* управления объектом, учитывающую все пожелания собственника и формирующую *цели* управления;
- на основе концепции готовит для собственника проекты *технического задания* (ТЗ) и *договора* на выполнение работ по управлению объектом, подписывая затем согласованный текст этого *договора*;
- принимает объект в управление, подписывая *акт приемки* со всеми приложениями.

### *Разработка концепции*

Первой управленческой процедурой в процессе подготовки приема объекта в управление является уточнение управляющим стоящих перед ним целей и задач в ходе переговоров с *Заказчиком*. Это уточнение осуществляется последовательными шагами:

- составляется первичное, ориентированное на Заказчика, представление об ожидаемых результатах управления;
- на основании представления о заявленных результатах формируется представление о процессе достижения этих результатов;
- вся деятельность структурируется по группам однотипных процессов, и анализируются потребности в ресурсном обеспечении этих процессов;
- решаемые задачи соотносятся с имеющимися ресурсами;
- корректируется заказ путем изменения представлений у Заказчика о согласованности целей передачи объекта недвижимости в управление с обеспеченностью достижения этих целей соответствующими ресурсами.

## **2.2. Управление деятельностью и передача объект собственнику**

*Собственно управление* как деятельность управляющего над деятельностью исполнителей предусматривает выполнение трех основных функций: *планирование, руководство и контроль* (см. табл. 3.1). Здесь имеется в виду, что в соответствии с *заказом* управляющий *устанавливает конкретные цели и определяет задачи* для исполнителей. На основании *плана* и с использованием оптимальной *технологии* управляющий *организует работу* исполнителей, *поддерживая связи* («коммуникации») с заказчиком, пользователями, подрядчиками и персоналом. Важнейшим элементом этой организации является создание *команды исполнителей*, а также обеспечение *мотивации и контроля* их деятельности. Функцию контроля управляющий выполняет, *измеряя результаты работы* путем сопоставления достигнутых показателей с установленными нормативами. При этом имеется в виду, что мотивация и контроль (в том числе самоконтроль) способствуют *развитию профессионализма* всех субъектов управляющей и управляемой деятельности.

## **2.3. Структура системы управления собственностью**

**Уровни управления.** Определим теперь роли менеджеров на разных уровнях управления и их функциональные обязанности применительно к объектам, упомянутым выше.

**Управляющим недвижимостью (менеджером недвижимости)** будем называть человека, осуществляющего *управленческую деятельность* в интересах Заказчика (собственника) с учетом общественных ценностей и интересов пользователей в отношении какой-либо из сфер деятельности, связанных с определенным процессом жизненного цикла объекта недвижимости. Такой управляющий должен удовлетворять набору требований, предъявляемых к уровню образования и специальной подготовки, к уровню компетентности и профессиональных навыков, к морально-этическим качествам руководителя.

В соответствии со сложностью объекта управления, обусловленной содержанием деятельности управляющего, целесообразно ввести *трехуровневую* профессиональную иерархию и соответствующие уровни профессиональной квалификации.

На первом (нижнем) уровне иерархии находится **управляющий объектом (линейный менеджер, on-site manager)**. Объектом управления для него является исполнительская деятельность по обслуживанию (эксплуатации и ремонту), использованию (потреблению) и частичному обращению (аренда) обособленного (выделенного единичным образом) объекта недвижимости — единичного здания или небольшого имущественного комплекса любого функционального назначения общей площадью не более -10 тыс. кв. м. В сферу компетенции управляющего объектом входит главным образом разработка программ управления объектом и их оперативное воплощение.

Второй уровень иерархии представляет **управляющий трастовым комплексом (менеджер комплекса, property manager)**, для которого объектом управления является комплекс деятельности по управлению совокупностью единичных объектов недвижимости (менеджмент комплекса общей площадью до -100 тыс. кв. м, включающего до 10 объектов недвижимости, управляемых линейными менеджерами). В компетенцию этого управляющего (менеджера) входит осуществление *тактического проектирования* этапов жизненного цикла объектов из состава вверенного ему комплекса объектов недвижимости, включая выбор наиболее эффективного использования, обращение (аренда и подготовка продажи), использование с техническим и эксплуатационным обслуживанием, модернизация, утилизация. Управляющий комплексом разрабатывает методики и технологии управления единичными объектами подведомственного ему комплекса недвижимости, обеспечивая методическую базу для деятельности управляющих объектами.

Высший (третий) уровень иерархии занимает **руководитель компании (внутреннего подразделения корпорации) по управлению недвижимостью (высший менеджер, top manager)**. Для этого руководителя объектом управления является деятельность по управлению трастовыми комплексами: менеджмент *трастового портфеля* объектов недвижимости общей площадью до 1 млн кв. м, включающего до 10 *трастовых комплексов* объектов недвижимости, управляемых менеджерами комплексов. В его компетенцию включается стратегическое планирование всего жизненного цикла объектов недвижимости, объединенных в трастовые комплексы и в трастовый портфель, а также подходов, методов и принципов управления ими — в том числе методов *управления проектами развития* объектов, комплексов и портфеля в целом.

### **Тема 3. Управление эксплуатацией объектов собственности**

#### **Управление портфелем собственности**

*Управляющий портфелем собственности* отвечает за доходность доверенного ему портфеля, состоящего из объектов недвижимости, а также за разработку и выполнение стратегической программы управления. С одной стороны, эта политика направлена на составление оптимального портфеля путем проведения хорошо сбалансированных инвестиций и изъятия средств с учетом распределения возможных инвестиционных рисков. С другой стороны, она направлена на оптимизацию соотношения риска и доходности с точки зрения эксплуатации и увеличения потребительной стоимости объектов. Управляющий портфелем на стратегическом уровне ставит задачи перед управляющим фондами на тактическом уровне.

Профессор В.Г.Кеерис в своей книге «Лексикон управляющего недвижимостью» дает следующее описание роли управляющего портфелем:

«Управляющий портфелем отвечает за прибыль на инвестированный капитал, увеличение потребительной стоимости (ценности) объектов в долгосрочной перспективе, составление портфеля, позиционирование объектов на определенных рынках и сведение по приемлемым границам возможных рисков».

Задачи управляющего портфелем:

- получение *максимальной* прибыли на вложенные средства.
- управление рисками и контроль за ними...
- доход на вложенные в портфель средства в долгосрочной перспективе
- увеличение потребительной стоимости включенных в портфель объектов
- увеличение доли рынка (процента от суммарного объема продаж данного товара всеми участниками рынка)
- отслеживание изменений на рынке и внесение поправок в эти изменения, как в отношении исследований и технологии, так и в отношении внедрения инвестиционных механизмов».

### **3.2. Управление на тактическом уровне**

Для разработки тактической программы и осуществления в дальнейшем оперативного управления недвижимостью с целью получения максимальной прибыли в ходе эксплуатации (равно как и для максимизации прироста стоимости при продаже) управляющему фондами на тактическом уровне необходимо проводить ежегодный анализ состава портфеля в целом и каждого комплекса в отдельности.

**1. Анализ конкурентной среды.** Управляющий на тактическом уровне должен знать ситуацию на рынке недвижимости в стране, в регионе, в городе, экономические и фискально-монетарные и социально-политические факторы:

**2. Анализ.** Управляющий фондами на тактическом уровне должен обеспечивать ежегодное обновление исходных данных и проводить совместно с оперативным управляющим анализ имеющейся информации по:

- показателям расходов и доходов

- данным о простое (незаполненности) помещений отдельного комплекса затем сравниваются с показателями подобных комплексов.

**Управляющий фондами на тактическом уровне должен таким образом быть хорошо информирован о технических новшествах, тенденциях в стране и за рубежом, потребностях съемщиков в плане размещения в целом и специфических пожеланиях отдельных пользователей в рассматриваемом комплексе в частности.**

**3. Разработка возможных сценариев развития событий.** В качестве исходного сценария всегда рассматриваются следующие варианты:

- доведения эксплуатации объекта (комплекса) до конца его жизненного цикла (существования);
- перепланировка и перестройка;
- обновление и благоустройство объектов.
- скорейшей продажи комплекса в целом или его отдельных частей (квартир или офисов);

**4. Просчет сценариев.** Одним из главных критериев профессионального управления недвижимостью является умение выбрать подходящий момент для решения вопросов эксплуатации (как правило, о проведении каких-либо ремонтных работ), что позволяет предупреждать появление проблем в будущем. С помощью вычислительной техники можно просчитать все возможные сценарии на основе дисконтированного потока денежных средств. (*Критерии оценки рентабельности*).

**5. Формирование политики в отношении комплексов.** На предшествующих этапах управляющим на тактическом уровне были отобраны несколько сценариев. Управляющий на оперативном уровне должен перевести эти сценарии в форму необходимых предложений по руководству в отношении эксплуатации, составления бюджета дополнительных инвестиций, смет расходов и доходов в кратко- и долгосрочной перспективе и т. п. В результате так называемая «актуализированная» политика в отношении комплексов представляется на одобрение управляющего(-их) в виде портфеля. После соответствующей проверки программа управления недвижимостью утверждается и передается в качестве поручения управляющему на оперативном уровне на следующий эксплуатационный год

**6. Поддержание отношений.** Поддержание отношений или управление отношениями с партнерами, которое составляет важную часть проводимой маркетинговой политики. Важнейшим партнером для управляющего на тактическом уровне является потенциальный пользователь (съемщик).

**7. Инструкции для оперативных управляющих.** Партнерами управляющего фондами на тактическом уровне являются оперативные управляющие, как правило — управляющие организации в области недвижимости. Эти управляющие нуждаются в инструкциях

управляющего фондами. В инструкции входят описания деятельности по управлению недвижимостью, а также оплата за работу, составление и выделение бюджета, инструкция по поддержанию отношений с клиентами, инструкции по вопросам содержания (плановый и мелкий внеплановый ремонт), равно как и контроль, регулярный обзор информации для нужд управления, ежегодные обзоры специфической информации о состоянии рынка, направленные на реализацию ранее указанной политики в отношении комплексов.

### 3.3. Управление недвижимостью на оперативном уровне

Управление недвижимостью на оперативном уровне осуществляется по заданию управляющего имуществом на тактическом уровне и подразумевает выполнение работ по содержанию одного или более комплексов. При этом решаются оперативные задачи управления недвижимостью в отношении как комплекса, так и потребителей.

Управляющий на оперативном уровне вносит в рамках предоставленного бюджета расходов и доходов вклад в повышение доходов от эксплуатации имущественных фондов и наделяется соответствующими полномочиями:

- собирать арендную плату;
- выплачивать налоги;
- сдавать часть помещений в аренду;
- вести учет и отчитываться перед собственниками.

В управлении недвижимостью на этом уровне можно выделить *административные, технические и маркетинговые функции*. Инвестор (конечный собственник), как правило, поручает оперативное управление объектом специализированным управляющим организациям. Выбор при этом возможен как по территориальному признаку, так и по виду специализации.

## Тема 4. Административное управление собственностью

### 4.1. Планирование и составление бюджета

Рациональное хозяйствование в сфере недвижимости предполагает, прежде всего, обеспечение максимально продуктивного использования объекта как экономического ресурса и отыскание путей повышения эффективности такого использования. Критерии эффективности для объектов, предназначенных для извлечения прибыли, должны основываться на параметрах доходности объекта.

Анализ этой доходности начинаем с *планирования бюджета единичного объекта недвижимости*.

Величина рыночной ставки арендной платы (и рыночной стоимости объекта) создает основу для назначения цен предложения и прогноза этих цен на будущее. Конечно, такой прогноз (и планирование доходной части бюджета) оказывается достаточно надежным лишь при возможности ретроспективного анализа цен сделок в предшествующие периоды, общая продолжительность которых должна многократно превышать горизонт планирования доходов. Имея это в виду, начнем бюджетное планирование с обсуждения *структуры доходов и расходов*, характерных для функционирующего объекта недвижимости.

Важнейшей экономической характеристикой доходного объекта недвижимости является *«рентный доход»*, генерируемый земельным участком и улучшениями. В случае использования объекта его собственником в качестве *финансового актива*, рентный доход определяется как сумма средств, передаваемых пользователем (арендатором) собственнику (арендодателю) в виде *арендной платы* в обмен на право владения и (или) пользования землей и (или) улучшениями (строениями, коммуникациями) в течение определенного периода времени. Размер суммы и сопутствующие условия определяются соответствующим *арендным*, в котором обозначаются все условия, существенным образом влияющие на уровень арендного дохода. Наиболее распространенными *формами расчетов* за аренду объекта является форма единовременных или периодических денежных платежей. В это

Для расчета арендной платы указывается удельная характеристика — *ставка арендной платы*, определяемая как *арендный доход, выраженный в денежных единицах за единицу времени и отнесенный к единице площади помещения (участка земли)*. Если использование в качестве *финансового актива* объектов недвижимости того типа, к которому принадлежит «наш» объект, является типичным, то, как правило, анализ доходности «нашего» объекта можно выполнять,

опираясь на доступную информацию о рыночных ставках арендной платы для аналогичных объектов.

#### 4.2. Планирование арендного дохода

В соответствии со сказанным выше потенциальный валовой доход объекта недвижимости как финансового актива определяется арендными платежами. Эти платежи могут поступать от сдачи в аренду всех элементов объекта, включая (см. [38] и главу 1):

- *основные помещения*, занимаемые арендаторами и закрепленные за каждым из них,
- *вспомогательные помещения*, используемые совместно и оплачиваемые дополнительно разными арендаторами — пропорционально их доле в суммарной площади основных помещений, закрепленных арендными договорами за этими арендаторами — пользователями данного вспомогательного помещения,
- *технические помещения*, предназначенные в основном для подразделений, персонала и инженерного оборудования, обеспечивающих функционирование объекта.

Кроме помещений в аренду могут сдаваться также

- *элементы конструкций* (стены и крыша — для размещения рекламы, коллективной антенны, др.) и
- *свободные части земельного участка* (под автостоянку, торговый киоск, др.).

На величину арендной ставки оказывает влияние *распределение обязанностей между арендодателем и арендатором* по покрытию операционных расходов и финансированию улучшений. По составу затрат, включаемых в арендную плату или исключаемых из нее, различают:

- *полную аренду* — с включением в арендную плату всех статей операционных расходов,
- *чистую аренду* — с исключением из арендной платы всех операционных расходов и
- *распределенную аренду* — с включением в арендную плату обусловленной договором аренды части операционных расходов, расчеты по которым с подрядчиками производит арендодатель.

Отметим, что при *чистой аренде* ставки арендной платы обычно относят к единице *общей площади*, при *полной аренде* — эти ставки «привязываются» к единице *полезной площади*, а при *распределенной аренде* арендные ставки соотносятся чаще всего с единицей *арендной площади*.

#### 4.3. Планирование операционных расходов

1. Налогообложение недвижимости и учет налогов
2. Расходы на страхование
3. Расходы на управление, бухгалтерские и юридические услуги
4. Расходы на ресурсы, эксплуатацию и техническое обслуживание
5. Затраты на обеспечение безопасности

#### 4.4. Анализ эффективности хозяйствования на объекте

Получив представление о структуре доходов и расходов, характерных для функционирования объекта, обратимся теперь к *системе показателей эффективности использования* объекта недвижимости в качестве финансового актива.

**Критерии экономического анализа, используемые в экспресс-анализе эффективности хозяйствования на управляемом объекте недвижимости в «квазистационарном» режиме эксплуатации, характеризуются слабыми изменениями в доходности объекта и не предусматривающим дополнительные капиталовложения.**

1 *критерии эффективности оперативного управления*

1.2. *Норма доходности собственного капитала  $K_i$*

1.3. *Норма доходности инвестированного капитала  $K$*

1.4. *Коэффициент операционных расходов  $K_{oc}$*

1.4. *Коэффициент покрытия долга*

2. *Эффективность в течение всего срока инвестиционного цикла объекта – норма отдачи на капитал*

В результате доходной эксплуатации объекта в течение всего срока инвестиционного цикла объекта его собственник должен **обеспечить возврат вложенного капитала и получение дохода**

на этот капитал, величина которого должна быть не ниже среднерыночного уровня доходности такого типа объектов. В конечном итоге в качестве основного параметра, характеризующего эффективность управления объектом, может рассматриваться норма отдачи  $Y$  на вложенный капитал за период от даты начала вложения средств до даты продажи объекта.

## **Тема 5. Техническое управление собственностью**

### **5.1. Организация технического содержания объекта**

С завершением процедур приемки объекта в управление, одновременно с работами по планированию и разработке программы действий начинаются работы по эксплуатации и техническому обслуживанию объекта. При этом имеется в виду, что функция «*техническое обслуживание*» обеспечивает создание и сохранение *потенциальных возможностей* элементов конструкций и инженерного оборудования *удовлетворять* определенные *потребности* пользователей. Функция «*эксплуатация*» призвана обеспечивать *собственно работу* всех элементов системы, а также сопровождение *поставки ресурсов* и *оказания сопутствующих услуг*, необходимых для использования объекта недвижимости по его назначению.

Термином *техническое обслуживание* будем называть здесь комплекс работ по поддержанию в исправном состоянии всех элементов здания (сооружения), а также по обеспечению соответствия параметров этих элементов требованиям эксплуатационных стандартов. В состав комплекса работ по *техническому обслуживанию* объекта включаются работы:

- периодический осмотр (осмотр, техническая экспертиза) конструкций и инженерного оборудования здания (сооружения), а также внешних коммуникаций;
- оценка технического состояния строений и коммуникаций;
- наладка технических систем и устранение незначительных повреждений с обеспечением нормального использования их по назначению;
- работы по подготовке объекта к сезонной эксплуатации — к весенне-летней (проветривание подполий и чердаков) и осенне-зимней (герметизация и утепление помещений).

Мероприятия по техническому обслуживанию планируются и предусматривают выполнение нескольких этапов работ:

- изучается проектная документация строения и коммуникаций,
- определяется перечень и классификация работ по техническому обслуживанию и текущему ремонту внутри и снаружи строения,
- на чертежах наносятся все намечаемые изменения.
- оцениваются периодичность выполнения и объемы ресурсного обеспечения этих работ (специалисты, материалы, оборудование).

**Организация ремонтов.** На основании описанного выше изучения характеристик объекта управления в процессе его осмотра оценивается не только его *физический износ* (как это было в процессе приемки объекта в управление), но также и его *функциональное старение*.

### **5.2. Обеспечение ресурсами: МТЗ и МТО**

**Обеспечение ресурсами.** Планирование расходов ресурсов, обеспечивающих нормальное функционирование объекта, а также проверка уровня ресурсного обеспечения объекта может осуществляться одним из двух способов:

- с применением *укрупненных показателей* расходов ресурсов, нормированных *на единицу объема или площади*, с учетом типа недвижимости, технических характеристик и функционального назначения объекта;
- расчетом расходов либо по мощности потребителей ресурсов, имеющихся на объекте, либо с использованием расчетных моделей и нормативов, учитывающих упоминавшиеся выше требования к уровню эксплуатации и комфорта среды обитания человека.

**Организация эксплуатации.** Для планирования и количественного контроля ресурсного обеспечения *других видов эксплуатационных работ* полезными оказываются указанные нормативы, разработанные и используемые до настоящего времени учреждениями коммунального хозяйства:

- Межотраслевые нормативные материалы для нормирования труда рабочих при уборке территорий и помещений. М., 1992.
- Нормативы численности рабочих, занятых обслуживанием общественных зданий. М., 1988.
- Рекомендации по определению норм накопления твердых бытовых отходов (ТБО) для городов РСФСР. М., 1982.
- Санитарная очистка и уборка населенных мест. Справочник. М., 1990.
- Экономика жилищно-коммунального хозяйства: Нормы расхода материально-технических ресурсов на техобслуживание и текущий ремонт жилых домов, объектов коммунального и социально-культурного назначения. М.: Стройиздат, 1988.

**Действия при чрезвычайных обстоятельствах.** Управляющему надлежит разработать план этих действий с учетом всех факторов риска, а также подготовить бригаду людей, которые в случае опасности будут действовать по этому плану. В состав бригады должны быть включены представители от управленческого персонала, арендаторов офисных и складских помещений и иных пользователей (проживающих), сотрудников охраны. Членов бригады надлежит задействовать в

планировании эвакуации, в работе со специалистами по чрезвычайным ситуациям, в обеспечении связи с проживающими, арендаторами, средствами массовой информации и общественностью.

### 5.3. Организация системы безопасности объекта собственности

Снижение риска потерь от несанкционированного проникновения на объект похитителей ценностей или террористов, а также предотвращение пожаров на объекте обеспечивается путем оснащения объекта *интегрированной системой безопасности*.

**Категории и уровни защищенности объектов.** Прежде всего определим понятия категорий охраняемых объектов и средств обеспечения их защищенности, следуя ГОСТ Р 50776-95 (см. [47], [48]):

- *категорией охраняемого объекта* характеризуется состояние последнего с точки зрения его значимости, характеристик размещенных в нем ценностей, последствий от возможных посягательств на эти ценности и сложности обеспечения требуемой надежности охраны объекта;
- *защищенностью объекта* называется совокупность организационно-технических мероприятий, направленных на обеспечение охраны объекта или территории (зоны), на которой расположен охраняемый объект.

Важнейшим принципом обеспечения безопасности объекта является *комплексность подхода к решению проблемы*. При этом имеется в виду, что задачи обеспечения безопасности человека и охраны материальных ценностей должны решаться с применением *совокупности средств и технологий*:

- индивидуальных средств защиты;
- технических средств охраны;
- инженерно-технических средств укрепления и защиты элементов объекта;
- средств пожарной сигнализации, противопожарной профилактики и защиты;
- защиты информации при использовании технических средств и программного обеспечения;
- охраны и защиты сопровождения транспорта;
- выбора и обеспечения оптимального режима работы;
- подбора и подготовки профессиональных кадров.

### 5.4. Организация делового партнерства и работа с персоналом

Таблица 1

| Функции службы управления персоналом                 |  |
|--|--|
| Направления деятельности                             | Функции управления                                   |
| Стратегическое управление                            | Планирование потребностей в персонале                |
|  | Сбор и анализ информации по рынку труда              |
|  | Разработка стратегии управления и развития персонала |
| Найм работников                                      | Оперативное планирование замещения вакансий          |
|  | Поиск и набор работников                             |
|  | Тестирование, отбор и оформление контрактов          |
| Профессиональная подготовка и продвижение работников | Разработка программ и развитие системы обучения      |
|  | Организация профессиональной подготовки              |
|  | Управление карьерой и подготовка резерва             |
| Мотивация и оплата труда                             | Планирование и учет расходов на персонал             |
|  | Системы оплаты труда, стимулов и компенсаций         |
|  | Регулирование тарифных соглашений                    |
| Изучение и оценка персонала                          | Оценка содержания труда и удовлетворенности им       |
|  | Организация аттестации и оценки персонала            |
|  | Оптимизация состава, перемещение работников          |
| Регулирование трудовых отношений в коллективах       | Контроль психологического климата в коллективе       |
|  | Развитие отношений компании с профсоюзами            |
|  | Адаптация в коллективах и меры сохранения персонала  |
| Охрана труда   | Контроль условий труда и техники безопасности        |
|  | Курсы по охране труда и технике безопасности         |
|  | Организация медицинского обслуживания персонала      |

## 6.1. Маркетинговый цикл управляемого объекта

*Маркетингом* в системе управления недвижимостью будем называть социально значимый *управленческий процесс*, направленный на удовлетворение нужд и потребностей потенциальных пользователей рыночного товара посредством *предложения* им соответствующих прав на этот товар и выполнения соответствующих *операций обмена*.

Основным назначением маркетинга в системе управления объектом недвижимости в подавляющем большинстве случаев является:

- обеспечение менеджера комплекса информацией о рыночных ставках арендной платы и ценах сделок купли-продажи объектов в различных сегментах рынка недвижимости,
- привлечение на объект потенциальных арендаторов и пользователей услуг
- поиск и привлечение потенциальных покупателей управляемого объекта.

Работы группы обеспечения аренды начинаются (в соответствии с планом) с *маркетинговых исследований*, предусматривающих систематический сбор, регистрацию и анализ информации с целью обеспечения процесса принятия решений. На первом этапе:

- формулируются цели исследования и ставятся проблемы (структурирование и выбор сегмента рынка, конкуренция, реакция рынка на социально-экономические процессы),
- определяются основные количественные характеристики рынка, подлежащие измерению (емкость, спрос, предложение, ставки арендной платы).

Далее анализируются опубликованные ранее «вторичные» данные (из специализированных средств массовой информации, справочных библиотечных фондов, материалов исследовательских организаций, баз данных и информационных массивов). На основании материалов такого («ознакомительного») исследования выбираются источники и инструменты сбора *первичной информации*, а затем выполняется собственно программа сбора, обработки и анализа рыночных данных с формулированием результатов.

## 6.2. Методы и процедуры привлечения клиентов

Комплекс средств и методов маркетинга, обеспечивающих продвижение на рынок аренды и услуг, связанных с использованием управляемого объекта недвижимости, как товара (комплекс Sales Promotion - SP), решает стоящие перед ним задачи посредством установления контактов (коммуникаций) и воздействия на сознание покупателя. В составе этого комплекса рассматриваются четыре группы средств — *реклама, личная продажа, стимулирование сбыта, связи с общественностью* (PR — Public Relations), которые интегрируются в единую *систему* взаимодополняющих элементов, обеспечивающую достижение поставленных целей (концепция *интегрированных маркетинговых коммуникаций*). Рассмотрим компоненты этой системы подробнее, обратившись вначале к вопросам организации рекламной кампании.

Организация рекламной кампании. *Реклама* представляет собою *форму публичного (неличного) представления и продвижения* аренды и услуг, связанных с использованием принятого в управление объекта недвижимости, а также объекта недвижимости как товара.

### Комбинированные формы привлечения клиентов

*Личное представление и продвижение товара*

Как указывалось выше (раздел 4.1) кроме рекламной деятельности группа обеспечения аренды ведет активный *поиск потенциальных клиентов* посредством устного представления объекта и услуг потенциальным арендаторам в процессе телефонных и личных контактов с ними. В организации таких коммуникаций участвует менеджер объекта — главным образом по телефону (—5 регистрируемых звонков в день), но в основном эти функции выполняют брокеры и агенты, состоящие в штате отдела маркетинга управляющей компании или привлекаемые со стороны. Заметим, что управляющей компании полезно иметь собственное брокерское подразделение (возможно, в составе отдела маркетинга), поскольку задачи поиска арендаторов возникают перед компанией непрерывно (вследствие смены арендаторов). Кроме того, управляющей компании приходится — по просьбе собственника — решать задачи подготовки управляемого объекта к продаже по завершении срока действия договора доверительного управления. В таком случае управляющей компании — так же, как и собственнику, — важно обеспечить продажу объекта по максимально высокой цене, что будет свидетельствовать в пользу вывода о весьма высоком уровне управления объектом.

Третьей составной частью системы продвижения товара (SP) является *стимулирование сбыта*, которое осуществляется кратковременными или долгосрочными *мерами*, побуждающими клиента к заключению договора о сделке (стимулирование клиента с ускорением покупки) или

способствующими интенсификации сбыта (стимулирование системы сбыта). При этом предусматривается реализация методов *ценового* (скидки и вариации цен) и *неценового* (подарки, поощрения), *сплошного* (всем клиентам) и *выборочного* стимулирования.

Стимулирование *клиентов* осуществляется:

- *предоставлением бесплатных* такелажных, транспортных и других *услуг* при въезде арендаторов;
- *премиями* или *снижением ставки арендной платы* против рыночного уровня за пролонгацию (повторное заключение) договора аренды, за аренду дополнительных помещений при расширении бизнеса;
- *льготной схемой платежей* за аренду (временные отсрочки, удобные группировки) и согласием на полную или частичную *оплату аренды продуктом бизнеса* арендатора (товарами или услугами другим арендаторам, управляющей компании и собственнику);
- *оснащением арендуемых помещений* дополнительными элементами интерьера и льготной арендой оргтехники;
- обещанием оказания *фирменных услуг* по ценам ниже рыночных или бесплатно и другими мерами.

**Завершая обсуждение проблем организации маркетинга** для цепей управления, отметим, что реализация рассмотренного выше набора мероприятий должна обеспечивать сдачу в аренду всех элементов объекта недвижимости по рыночно обоснованным арендным ставкам. Эти последние устанавливаются на основании обработки рыночных данных о *ставках арендной платы* по заключенным ранее *договорам аренды*. Если управляющей компании поручается подготовка сделки купли-продажи, то рыночно обоснованные цены предложений формируются на основании обработки рыночных данных о *ценах сделок купли-продажи*. Оценке рыночных величин арендной ставки и стоимости объекта путем обработки данных, полученных при исследовании рынка недвижимости, посвящается следующая глава. Там же рассматриваются основы оценки других видов стоимости, необходимых в экономическом анализе эффективности создания и использования объекта недвижимости.

## 7. ВЫБОР И ОЦЕНКА ПРОЕКТА ДЕВЕЛОПМЕНТА: ЭТАПЫ, КРИТЕРИИ И

Очевидно, что основными критериями выбора проекта и его оценки будут служить такие общеизвестные параметры, как прогнозируемая *доходность*, возможные *риски* проекта и *ликвидность* создаваемого объекта недвижимости. Это требует серьезного анализа рыночной информации, чтобы дать объективные оценки потенциалу сегмента рынка, выбираемого для реализации проекта девелопмента, и потенциалу местоположения земельной собственности, предполагаемой к развитию, а значит, и экономической эффективности самого проекта.

Исходным пунктом в данном исследовании является определение *емкости отдельных сегментов рынка* - возможного количества видов объектов недвижимости которое может быть потреблено на рынке в течение определенного периода времени.

Следующий этап в изучении емкости рынка - анализ существующего и потенциального (т.е. того, которое может быть представлено на рынке в течение определенного периода) *предложения*, который должен опираться на такие показатели, как ежегодный объем вводимых и незанятых площадей, а также осуществленных инвестиций в недвижимость. Кроме того, предметом тщательного анализа должна стать динамика показателей доходности инвестиций в недвижимость разных типов, как таких, что определяют не только мотивацию девелопера, но и позволяют реалистично оценить возможный уровень *конкуренции* на том или ином сегменте рынка недвижимости.

Не последнюю роль здесь будет играть и зависимость степени активности на рынке от состояния региональной экономики.

### **Выбор сегмента рынка:**

- Потенциал рынка
- Платежеспособный спрос
- Существующее и потенциальное предложение
- Емкость рынка в конкретный период времени

### **Инвестиционная привлекательность сегмента рынка**

В качестве общего методического подхода к решению проблемы выбора сегмента рынка для деловой активности можно предложить простой вариант ранжирования основных сегментов рынка по таким параметрам, как доходность, ликвидность, риски, конкуренция.

### **Выбор конкретного способа развития земельной собственности**

Определение сегмента рынка позволяет девелоперу перейти к следующему этапу девелопмента - поиску и выбору земельного участка - места реализации проекта, которое и определит конкретный способ развития земельной собственности.

Иными словами, *местоположение* - это экономическая категория, отражающая расположение объекта недвижимости относительно факторов, которые могут повлиять на выгоды и издержки, связанные с недвижимостью, а потому влияют на ее ценность в глазах пользователя и на стоимость недвижимости.

Влияние местоположения на *ценность недвижимости с точки зрения пользователя* проявляется через такие параметры, как доступность земельного участка и характер использования окружения, что непосредственно позволяет охарактеризовать потребность и возможность развития данной функции, а также наличие конкурирующих и дополняющих объектов.

Местоположение оказывает влияние и на *издержки по созданию объектов недвижимости*. Наиболее часто это связано с дополнительными затратами, которые возникают при строительстве объектов в новых районах застройки, где отсутствуют необходимые инженерные сооружения и коммуникации. Увеличение издержек может быть связано также с высокой плотностью застройки в районе расположения проекта, что может сделать сложным использование техники, организацию подъездов к строительной площадке, складирование строительных материалов и пр., с уровнем существующей инженерной подготовки, возможностью для электро-, водо-, газоснабжения, канализации, телефонизации и пр.), с наличием каких-либо строений, с экологическими характеристиками и многим другим.

Существенными аспектами анализа земельного участка, предлагаемого для развития, является определение достаточности его *размера* для реализации того или иного проекта девелопмента и достижения оптимального соотношения между вкладами земли и иных факторов производства (капитала и труда) в создаваемый объект недвижимости.

Опыт развития девелопмента показывает, что для каждого варианта землепользования (жилой и коммерческой недвижимости и их разновидностей) существуют определенные оптимальные соотношения между вкладом земли и неземельных факторов, которых и должен добиваться девелопер при реализации проекта.

Следует иметь в виду, что, увеличивая *высотность застройки*, можно добиться ряда положительных результатов:

- во-первых, существенно увеличить выход готовой продукции на единицу площади земельного участка, следовательно, уменьшив потребности в земле (что может иметь существенное значение при росте цен или арендной платы на землю);
- во-вторых, снизить издержки на единицу площади (правда, в весьма узких пределах) (Например, при увеличении этажности с 1 до 3-4 этажей можно снизить затраты на единицу площади на 3-5%.)

### **Анализ наиболее эффективного использования с целью выбора проекта девелопмента**

Выбор предлагаемого к реализации проекта должен основываться на том, что возможное использование земельного участка будет физически возможным, юридически разрешенным, финансово осуществимым и, если не максимально продуктивным, то, по крайней мере, экономически (коммерчески) эффективным.

Оценка *физической осуществимости проекта* состоит в уяснении наличия физических возможностей для реализации проекта с учетом местоположения, пространственных параметров, состояния инфраструктуры, технологических характеристик, имеющихся строительных возможностей (материалов, технологий, мощностей и т. д.) и влияния этих, возможностей на возможные параметры проекта, затраты, сроки реализации и т. п.

Оценка *юридической разрешенности реализации проекта* включает в себя определение возможностей достижения соглашения с собственником земли об условиях ее вовлечения в процесс девелопмента, соответствия характера предполагаемого проекта существующим правилам зонирования, согласования проекта с органами государственного управления и контроля, получения разрешения на производство работ, достижения согласия с оппонентами и пр.

Оценка *финансовой осуществимости проекта* предполагает определение потенциального дохода от реализации предполагаемого проекта, возможного уровня доходности проекта, периодов поступления и оттока денежных средств.

### **Методы оценки эффективности девелоперского проекта**

Все используемые при оценке эффективности девелопмента методы могут быть сведены к двум разновидностям:

- методы оценки, не предполагающие дисконтирование будущих денежных потоков;
- методы оценки, предполагающие дисконтирование будущих денежных потоков.

Первая группа методов используется с целью определения таких показателей, как срок окупаемости проекта и уровень возможной прибыли (или допускаемых затрат) застройщика; вторая группа методов - с целью определения чистой текущей стоимости проекта, внутренней нормы отдачи; нормы прибыльности.

## **Тема 8. УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ**

### **8.1. Факторы и функции управления риском**

Существенно, что понятие риска связано с необходимостью выбора в условиях неопределенности одного варианта решения из набора альтернатив, причем *рисковая ситуация* отличается от любой другой *ситуации неопределенности* наличием возможности объективной или субъективной *оценки вероятности* неблагоприятного стечения обстоятельств и (или) развития процессов. Здесь термином «ситуация» обозначается совокупность предпосылок и условий, определяющих способы и результаты осуществления данного вида деятельности. *Управлением, риском* будет называться деятельность по *преодолению неопределенности* в процессе выработки и принятия решения с учетом оценки вероятности успеха или неудачи в достижении поставленной цели.

#### 8.1. Факторы и функции управления риском

Будем иметь в виду, что риском в операциях с недвижимостью можно управлять, если обеспечивается:

- признание неизбежности таких рисков как источников потерь;
- знание всех факторов риска, включая субъективные факторы;
- наличие высококвалифицированных специалистов в сфере анализа и управления рисками.

При этом к функциям управления риском будем относить:

- анализ рискованных ситуаций;
- принятие решения о выборе варианта из набора альтернатив;
- определение путей и средств минимизации потерь;
- подготовку мер по нейтрализации или компенсации потерь.

Начнем с характеристики факторов, обуславливающих возникновение рискованных ситуаций, обращая внимание на особенности последствий неблагоприятного развития этих ситуаций.

#### *Меры компенсации потерь от рисков*

Организация компенсации потерь, возникающих вследствие рискованных событий («послесобытийное финансирование» по [59]), является четвертой функцией управления риском и предусматривает использование имеющихся источников финансирования для полного восстановления способности объекта к выполнению своего функционального назначения. Если объект или ответственность застрахованы страховщиком, надлежит совместно со страховщиком организовать комиссию для оценки ущерба, оформить соответствующие документы, получить страховку и организовать восстановительные работы. Можно заранее отметить, что страховое возмещение, как правило, не покрывает всего ущерба и требуется использование дополнительных источников финансирования. В случае недостатка сумм страхового возмещения, а также при самостраховании проблему помогают решить сформированные в дособытийный период *резервные и аварийные фонды*, а также *резервированные заранее* источники кредитования с предусмотренным обеспечением возвратности кредита (залог или поручительство).

При управлении недвижимостью рекомендуется страхование имущества в сочетании с резервированием средств на покрытие потерь, не обеспечиваемых страховым возмещением. При этом в качестве резервного фонда может рассматриваться резерв на отложенный ремонт (резерв замещения), который предусматривается в структуре операционных расходов (этим подчеркивается

недопустимость нередко проявляющихся отступлений управляющих объектами и собственниками от правила неперемного резервирования средств на замещение).

## 8.2. Анализ рисков, определяющих эффективность управления объектом

Одной из важнейших характеристик эффективности управления объектом недвижимости является величина дивиденда на собственный капитал (коэффициента капитализации для собственного капитала)  $R_c$ , весьма важного для собственника объекта и жестко контролируемого учредителем доверительного управления при анализе эффективности работы управляющего. Рассмотрим элементы анализа рисков, оказывающих влияние на величину  $R_c$ , иллюстрируя реализацию методов и техник, упомянутых выше.

## 8.3. Особенности принятия решений при управлении недвижимостью

Оптимизация уровня загрузки объекта арендаторами

В качестве минимально возможной рассматривается ставка арендной платы  $A_{mjn}$ , наибольшая из тех, при которых *уже обеспечивается* 100%-ное заполнение всех помещений объекта (коэффициент потерь из-за недогрузки  $K_{vmin}=0,0$ ). Максимально возможной считается ставка  $A_{max}$  — наименьшая из тех, при превышении которых со стопроцентной вероятностью не удастся сдать в аренду ни одного помещения, т.е.  $K_{vmax}=1,0$ ). Принимая в первом приближении, что при любом варианте назначения ставки (при любой степени заполненности помещений) постоянные операционные расходы  $E_{cs}$ , отнесенные к единице площади, будут одинаковыми ( $E_{cs}=\text{const}$ ), в то время как переменные расходы (также рассчитанные на единицу площади)  $E_{vs}$  будут изменяться, уменьшаясь от максимально значения  $E_{vsmax}$  До нуля при изменении коэффициента недогрузки от 0 до 1:  $E_{vsi}=E_{vsmax}X(1-K_{vi})$ .

## 8.4. Страхование недвижимости как мера минимизации рисков и компенсации потерь

Оптимизация уровня загрузки объекта арендаторами

В качестве минимально возможной рассматривается ставка арендной платы  $A_{mjn}$ , наибольшая из тех, при которых *уже обеспечивается* 100%-ное заполнение всех помещений объекта (коэффициент потерь из-за недогрузки  $K_{vmin}=0,0$ ). Максимально возможной считается ставка  $A_{max}$  — наименьшая из тех, при превышении которых со стопроцентной вероятностью не удастся сдать в аренду ни одного помещения, т.е.  $K_{vmax}=1,0$ ). Принимая в первом приближении, что при любом варианте назначения ставки (при любой степени заполненности помещений) постоянные операционные расходы  $E_{cs}$ , отнесенные к единице площади, будут одинаковыми ( $E_{cs}=\text{const}$ ), в то время как переменные расходы (также рассчитанные на единицу площади)  $E_{vs}$  будут изменяться, уменьшаясь от максимально значения  $E_{vsmax}$  До нуля при изменении коэффициента недогрузки от 0 до 1:  $E_{vsi}=E_{vsmax}X(1-K_{vi})$ .

Таким образом, общая задача управления рисками распадается на ряд локальных задач, привязанных к определенному этапу и участнику.

1. *Маркетинговые риски.*
2. *Риски проектирования.*
3. *Риски финансирования.*
4. *Подрядные риски .*
5. *Риски реализации.*

**МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ КЫРГЫЗСКОЙ РЕСПУБЛИКИ**  
**ИНСТИТУТ ИННОВАЦИОННЫХ ПРОФЕССИЙ**

**Кафедра «Экономика и кадастр»**

**УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКИЙ КОМПЛЕКС**

|                               |                                     |
|-------------------------------|-------------------------------------|
| <b>дисциплина</b>             | <b>Менеджмент недвижимости</b>      |
| <b>направление подготовки</b> | <b>«Землеустройство и кадастры»</b> |
| <b>профиль</b>                | <b>«Оценка и мониторинг земель»</b> |

**15. Методические руководства:**

- **Методические рекомендации (материалы) для преподавателей.**
- **Методические указания для студентов.**
- **График по СРС и СРСII**

**Бишкек 2019**

## Методические рекомендации (материалы) для преподавателя

Методика преподавания дисциплины должна учитывать и ограничения по времени, и возможности современных инфокоммуникационных технологий, а также способы мотивации обучаемых.

Комплексный подход по формированию системы знаний включает в себя четко структурированную аудиторную (лекции и практические занятия) и самостоятельную работу студентов.

По каждой теме учебной дисциплины предполагается проведение аудиторных занятий (лекционных и практических) и самостоятельная работа студентов.

Изучение учебной дисциплины осуществляется в тесной взаимосвязи с другими гуманитарными, социально-экономическими, общепрофессиональными и специальными дисциплинами.

Уровни обучения «знать», «уметь», «владеть» реализуются в ходе каждого лекционного занятия, на практических занятиях, при организации самостоятельной работы студентов.

Структуризация учебного материала исключает дублирование пройденного материала по прошедшим курсам обучения и предполагает достижение нового качества подготовки студентов на их базе.

В ходе занятий предполагается активное использование различных форм обучения. Лекционные занятия опираются на визуальные образы в виде слайдов, схем и тематических презентаций, помогающих студентам удерживать содержание лекции как целое.

Во время лекции все основные определения, термины, формулировки, важные замечания обязательно выделяются лектором. Задача заключительного этапа – фиксация полученного результата, оценка состояния слушателей, перевод ее в режим обсуждения. Таким образом, в конце каждого вопроса, а их в одной лекции чаще всего несколько, преподаватель подводит короткий итог, отвечает на вопросы студентов и задает несколько вопросов для контроля.

В конце каждой лекции преподаватель предоставляет студентам список вопросов для самостоятельного контроля. Основной задачей данного этапа является создание достаточной внешней мотивации студентов к успешной учебной работе (в особенности для самостоятельной работы), необходимо специально формировать соответствующие условия. Создание таких положительных внешних мотивов может быть осуществлено при организации самостоятельной работы студентов в малых группах под руководством и контролем преподавателя.

В ходе проведения практических занятий могут использоваться различные формы: круглые столы, деловые игры, дискуссии. Методы проведения практических занятий весьма разнообразны и могут применяться в различных сочетаниях.

Для подготовки студентов к практическому занятию на предыдущем лекционном занятии преподаватель должен определить основные вопросы и проблемы, выносимые на обсуждение, рекомендовать литературу и иные источники, анонсировать порядок и методику его проведения.

Любое занятие следует начинать с организационного момента: установить отсутствующих и причину их неявки на занятие у старосты группы. Затем во вступительном слове преподавателя (3-4 минуты) определяется тема занятия, его цели, задачи и порядок работы. При обсуждении проблем, вынесенных на занятие, преподаватель следит за тем, чтобы каждый из его участников извлек пользу, приобретая новые знания, или уточняя их.

Важное место занимает подведение итогов практического занятия: преподаватель должен не только зафиксировать степень раскрытия темы обсуждаемых проблем, но и оценить слабые и сильные стороны выступлений. В зависимости от конкретных условий заключительное слово может быть либо по каждому из узловых вопросов, либо по занятию в целом (до 10 минут).

Самостоятельная работа. Для организации самостоятельной внеаудиторной работы рекомендуются учебники и пособия, охватывающие рассматриваемые разделы основ менеджмента и маркетинга, включая теоретический материал и примеры решения задач. Большое внимание уделено методам и инструментам основ менеджмента и маркетинга и их практическим приложениям при решении задач по управлению и маркетингу.

Изучение учебной дисциплины проводится в течение одного семестра и завершается принятием экзамена.

Экзамен представляет собой заключительный этап контроля усвоения учебного материала по дисциплине. Он позволяет преподавателю проверить качество полученных студентами знаний, умение использовать основные принципы, законы и категории учебной дисциплины в качестве мировоззренческой и методологической основ познавательной и будущей практической деятельности.

Схема руководства: на первом занятии следует довести студентам методы и приёмы самостоятельной работы, разъяснить ее цели, задачи и преимущества, методы контроля и виды оценки.

К основным видам контроля самостоятельной работы студентов относятся:

- входной контроль знаний и умений студентов при начале изучения очередной дисциплины;
- текущий контроль, то есть регулярное отслеживание уровня усвоения материала на лекциях, практических занятиях;
- промежуточный контроль по окончании изучения раздела;
- самоконтроль, осуществляемый студентом в процессе изучения дисциплины при подготовке к контрольным мероприятиям;
- итоговый контроль по дисциплине в виде экзамена;
- контроль остаточных знаний и умений спустя определенное время после завершения изучения дисциплины (срез знаний).

Для преподавания дисциплины предусмотрены традиционные технологии в рамках аудиторных занятий и самостоятельной работы студентов.

#### 9.1. Аудиторные занятия включают:

- лекции, на которых излагается теоретическое содержание курса. В рамках учебного курса предусмотрены встречи, мастер-классы экспертов и специалистов в области оценки земли.
- практические занятия, предназначенные для закрепления теоретического курса - выполнения проблемно-ориентированных, поисковых, творческих заданий и приобретения студентами навыков управления объектами собственности.

На практических занятиях применяются интерактивные образовательные технологии, в частности, работа в группах, решение задач, проведение опросов и тестов. Кроме того, применяются презентации с использованием различных вспомогательных средств: раздаточных материалов, мультимедийной презентации.

9.2. Самостоятельная работы студентов предназначены для внеаудиторной работы по закреплению теоретического курса и практических работ данной дисциплины с использованием *Internet-ресурсов*, информационных баз, методических разработок, специальной учебной и научной литературы.

## Методические рекомендации (материалы) для преподавателя

| Тема занятий   | Применяемые средства обучения | Применяемые формы обучения  | Используемые методы обучения                                 |
|--|-------------------------------|---|--|
| Концепция управления собственностью  | Мультимедийный проектор       | Лекции, практические занятия в форме семинаров                        | Конспект   |
| Процесс управления собственностью  | Мультимедийный проектор       | Лекции, практические занятия в форме семинаров                        | Реферат  |
| Управление портфелем собственности и тактическое управление собственностью | Мультимедийный проектор       | Лекции в форме учебной беседы, практические занятия в форме семинаров | Реферат, ролевые игры, кейс-стади, исследование действием    |
| Административное управление собственностью                                 | Финансовый калькулятор        | Лекции, практические занятия  | Микроучеба, кейс-стади, исследование действием               |
| Техническое управление собственностью                                      | Финансовый калькулятор        | Лекции, практические занятия  | Микроучеба, кейс-стади, исследование действием               |
| Маркетинговое управление собственностью                                    | Мультимедийный проектор       | Лекции, практические занятия  | Микроучеба, ролевые игры, кейс-стади, исследование действием |
| Управление объектами собственности в процессе их развития                  | Мультимедийный проектор       | Лекции, практические занятия  | Конспект, микроучеба   |

## МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ (МАТЕРИАЛЫ) ДЛЯ СТУДЕНТОВ

### для самостоятельной работы по дисциплине «Менеджмент недвижимости»

Рабочей программой дисциплины «Менеджмент недвижимости» предусмотрена самостоятельная работа студентов. Самостоятельная работа проводится с целью углубления знаний по дисциплине и предусматривает: чтение студентами рекомендованной литературы и усвоение теоретического материала дисциплины; подготовку к практическим занятиям; работу с интернет - источниками; выполнению тестовых заданий. Планирование времени на самостоятельную работу, необходимого на изучение настоящей дисциплины, студентам лучше всего осуществлять на весь семестр, предусматривая при этом регулярное повторение

пройденного материала. Преподаватель устанавливает срок выполнения тех или иных заданий и формы отчетности студентов.

Материал, законспектированный на лекциях, необходимо регулярно дополнять сведениями из литературных источников, представленных в рабочей программе дисциплины «Менеджмент недвижимости». По каждой из тем для самостоятельного изучения, приведенных в рабочей программе дисциплины следует сначала прочитать рекомендованную литературу и при необходимости составить краткий конспект основных положений, терминов, сведений, требующих запоминания и являющихся основополагающими в этой теме и для освоения последующих разделов курса. Для расширения знаний по дисциплине рекомендуется использовать Интернет-ресурсы: проводить поиск в различных системах, сайтах и обучающих программ, рекомендованных преподавателем на лекционных занятиях.

Программа курса предусматривает выполнение и презентацию проведенных исследований. После презентации исследований выполненных по индивидуальной самостоятельной теме, преподаватель резюмирует результаты обсуждения в группе и оценивает работу с участием студентов. Студент имеет возможность защитить свое мнение и повлиять на результат оценивания его работы преподавателем. Итоговый балл по самостоятельной индивидуальной работе устанавливается по результатам защиты студентом своей работы.

#### ГРАФИК САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ СТУДЕНТОВ

| № | Виды самостоятельной работы | Учебные недели |   |   |   |    |   |    |   |   |    |    |    |    |    |           | всего     |
|---|-----------------------------|----------------|---|---|---|----|---|----|---|---|----|----|----|----|----|-----------|-----------|
|   |                             | 1              | 2 | 3 | 4 | 5  | 6 | 7  | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15        |           |
|   | <b>Всего СРС</b>            | 5              | 5 |   |   | 15 |   | 10 |   | 5 | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | <b>60</b> |           |
|   | <b>В том числе СРСП</b>     |                |   | 1 | 2 |    |   | 2  | 1 | 1 |    | 2  |    | 2  |    | 1         | <b>12</b> |
|   |                             |                |   |   |   |    |   |    |   |   |    |    |    |    |    | сдача СРС |           |

## МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ (МАТЕРИАЛЫ) ДЛЯ СТУДЕНТОВ

| <b>Темы занятий</b>   | <b>Вопросы для практических занятий</b>  | <b>Источники (список литературы)</b>  | <b>Форма контроля</b>                  |
|---|--|---|--|
| 1. Концепция управления собственностью.   | Выявите основные проблемы связанные с управлением жилой, нежилой и коммерческой недвижимостью.   | Тологонова А.М. Управление собственностью: принципы и подходы Каф. ЭиК» ИИП | Конспект, собеседование                |
| 2. Процесс управления собственностью.   | Опишите органы управления государственной, муниципальной, частной собственностью, их функции и задачи.                                   | Тологонова А.М. Управление собственностью: принципы и подходы Каф. ЭиК» ИИП | Конспект, собеседование                |
| 3. Управление портфелем собственностью и тактическое управление собственностью. | Разработайте стратегию управления портфелем недвижимости. Используя для анализа метод-СВОТ и анализ портфеля недвижимости.               | Тологонова А.М. Управление собственностью: принципы и подходы Каф. ЭиК» ИИП | Конспект, работа в группе, дискуссия   |
| 4. Административное управление собственностью.                                  | Составьте план бюджета и арендного дохода, проведите анализ эффективности хозяйствования на объекте.                                     | Тологонова А.М. Управление собственностью: принципы и подходы Каф. ЭиК» ИИП | Конспект, собеседование, решение задач |
| 5. Техническое управление собственностью.                                       | Составьте план по управлению эксплуатацией объекта. Предложите эффективную систему безопасности и стимулирования труда на вашем объекте. | Тологонова А.М. Управление собственностью: принципы и подходы Каф. ЭиК» ИИП | Конспект, работа в группе              |
| 6. Маркетинговое управление собственностью.                                     | Проведите маркетинговые исследования рынка недвижимости. Предложите наиболее эффективные средства рекламы вашего объекта.                | Тологонова А.М. Управление собственностью: принципы и подходы Каф. ЭиК» ИИП | Конспект, собеседование, доклад        |
| 7. Управление объектами собственности в процессе их развития.                   | Проведите оценку девелоперского проекта.   | Тологонова А.М. Управление собственностью: принципы и подходы Каф. ЭиК» ИИП | Конспект, творческое задание           |
| 8. Управление риском.   | Разработайте программу страхования объекта.  | Тологонова А.М. Управление собственностью: принципы и подходы Каф. ЭиК» ИИП | Презентация                            |

## МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ К ПРАКТИЧЕСКИМ ЗАНЯТИЯМ

Расчет варианта использования земельного участка как свободного, обеспечивающего наивысшую стоимость недвижимости. Для определения варианта финансово-обоснованного использования, обеспечивающего наивысшую стоимость или доходность недвижимости, рассчитывается максимальная стоимость земельного участка методом остатка. При этом арендные ставки и величины эксплуатационных расходов приняты на основании среднерыночных данных. Расчет вариантов использования земельного участка, обеспечивающих максимальную стоимость права аренды, приведен в табл.

| <i>Вариант использования, обеспечивающий наивысшую стоимость земельного участка как свободного</i> |  |                       |  |  |  |
|--|--|-----------------------|--|--|--|
| № п/п  | Показатели   | Текущее использование | Предполагаемое использование   |  | Примечание   |
|  |  | Гараж 1 402,7 кв.м    | Складское здание 1 402,7 кв.м  | Торговое здание 1 402,7 кв.м   |  |
| 1  | Площадь земельного участка, кв. м  | 2 104,2               | 2 104,2  | 2 104,2  | см. табл. 15.3.1   |
| 2  | Строительный объем, куб. м   | 6 305                 | 6 305  | 6 305  | Согласно Техническому паспорту   |
| <b>Определение рыночной стоимости улучшений затратным подходом</b>                                 |  |                       |  |  |  |
| 3  | Номер сборника УПВС и таблицы  | №26, т.109а           | №18, т.24е   | №26, т.112г  |  |
| 4  | Группа капитальности   | III                   | II   | I  | соответствующий сборник УПВС   |
| 5  | Стоимость нового строительства 1м <sup>3</sup> в ценах 1969г., руб.                                      | 5,29                  | 11,6   | 25,1   | соответствующий сборник УПВС   |
| 6  | Поправка на имеющиеся благоустройства  | 1                     | 1  | 1  | соответствующий сборник УПВС   |
| 7  | Поправка на группу капитальности   | 1                     | 1  | 1  | соответствующий сборник УПВС   |
| 8  | Поправка на климатический район  | 1,12                  | 1,12   | 1,12   | соответствующий сборник УПВС   |
| 9  | Коэффициент перевода из цен 1969г. в цены 1984г.   | 1,2                   | 1,2  | 1,2  | см. раздел 18 настоящего отчета  |
| 10   | Коэффициент перевода из цен 1984г. в текущие цены  | 50,96                 | 50,96  | 50,96  | см. раздел 18 настоящего отчета  |
| 11   | Коэффициент налога на добавленную стоимость  | 1,18                  | 1,18   | 1,18   | см. раздел 18 настоящего отчета  |
| 13   | Коэффициент прибыли предпринимателя  | 1,2                   | 1,2  | 1,2  | см. раздел 18 настоящего отчета  |
| 14   | <b>Стоимость нового строительства здания с учетом типичных рыночных условий, руб.</b>                    | <b>3 558 159</b>      | <b>7 447 737</b>   | <b>16 882 760</b>  | <b>стр. 2 * стр. 5 * стр.6 * стр. 7 * стр. 8 * стр. 9 * стр. 10 * стр. 11 * стр. 12 * стр. 13</b>  |
| 15   | Норма выхода материалов, получаемых от разборки зданий при их сносе (в % от восстановительной стоимости) | -                     | 1,40%<br>от<br>восстановительной<br>стоимости<br>существующих<br>улучшений | 1,40%<br>от<br>восстановительной<br>стоимости<br>существующих<br>улучшений | СН 436-72 «Примерные нормы выхода материалов, получаемых от разборки зданий при их сносе», утвержденные Государственным комитетом Совета Министров СССР по |

|  |  |                  |                  |                   |   |
|--|--|------------------|------------------|-------------------|---|
|  |  |                  |                  |                   | делам строительства<br>24.02.1972г.   |
| 16   | Стоимость сохраненных при разборке материалов  | -                | 49 814           | 49 814            | стр. 14 * стр. 15   |
| 17   | Накопленный износ, %   | 58               | 30               | 37                | см. раздел 15 настоящего отчета:<br>- для предполагаемого использования накопленный износ равен функциональному и внешнему износу;<br>- для текущего использования накопленный износ приведен в табл. 15.5.4. |
| 18   | <b>Рыночная стоимость улучшений по затратному подходу, руб.</b>                          | <b>1 494 427</b> | <b>5 263 230</b> | <b>10 685 953</b> | <b>стр. 14–стр. 17+ стр. 16</b>   |
| <b>Определение чистого операционного дохода от единого объекта</b> |  |                  |                  |                   |   |
| 19   | Площадь помещений, кв. м   | 1402,7           | 1402,7           | 1402,7            | Фактическая площадь имеющихся улучшений   |
| 20   | Доходоприносящая площадь помещений, кв. м*   | 1332,6           | 1332,6           | 1062,4            | Фактическая площадь имеющихся улучшений   |
| 21   | Арендная ставка, руб./кв.м в месяц   | 90               | 150              | 950               | АН «Квадро Групп», т. (383) 211-96-22)  |
| 22   | Потенциальный валовой доход (ПВД), руб./год  | 1 439 208        | 2 398 680        | 12 111 360        | стр. 20* стр. 21* 12  |
| 23   | Потери арендной платы из-за вакансий и неплатежей, (% от ПВД)                            | 15,00%           | 15,00%           | 30,00%            | Управляющая компания ООО «АВС-офис», (т. (383) 355-39-17)   |
| 24   | Действительный валовой доход (ДВД), руб./год   | 1 437 049        | 2 395 082        | 12 075 026        | стр. 22 * (1 - стр. 23 / 100)   |
| 25   | Постоянные расходы, руб./год   | 111 374          | 277 672          | 602 633           | плата за землю (+ налог на имущество + страхование имущества  |
| 25а  | Арендная плата за землю, руб./год  | 6 124            | 6 124            | 16 956            | см. табл. 15.3.1  |
| 25б  | Налог на имущество, страхование имущества (2,2%; 0,2% от остаточной стоимости), руб./год | 35 866           | 126 318          | 256 463           | стр. 18 * (0,022+0,002)   |
| 26   | Расходы на замещение, руб./год (1,95% от восстановительной стоимости)                    | 69 384           | 145 231          | 329 214           | стр. 14 * 0,0195  |
| 27   | Переменные расходы, % от ДВД   | 10               | 10               | 25                | Управляющая компания ООО «АВС-офис», (т. (383) 355-39-17)   |
| 28   | Переменные расходы, руб./год   | 143 705          | 239 508          | 3 018 756         | стр. 24 * стр. 27 / 100   |
| 29   | Эксплуатационные расходы, руб./год   | 324 463          | 662 411          | 3 950 603         | стр. 25 + стр. 26 + стр. 27   |
| 30   | <b>Чистый операционный доход</b>   | <b>1 112 586</b> | <b>1 732 671</b> | <b>8 124 423</b>  | <b>стр. 24 - стр. 29</b>  |

| <b>Определение ставки капитализации</b>                  |   |                  |                  |                   |   |
|--|---|------------------|------------------|-------------------|---|
| 31   | Безрисковая ставка дохода                             | 6,48%            | 6,48%            | 6,48%             | журнал «Эксперт» №10 от 13-19 марта 2006 года |
| 32   | Риск вложений в аналогичные объекты                   | 4,00%            | 3,00%            | 2,00%             | см. раздел 20 настоящего отчета               |
| 33   | Риск низкой ликвидности                               | 5,00%            | 4,00%            | 3,00%             | см. раздел 20 настоящего отчета               |
| 34   | Риск инвестиционного менеджмента                      | 5,00%            | 3,00%            | 3,00%             | см. раздел 20 настоящего отчета               |
| 35   | Ставка капитализации для земли:                       | 20,48%           | 16,48%           | 14,48%            | см. раздел 20 настоящего отчета               |
| 36   | Нормативный срок жизни, лет                           | 60               | 80               | 125               |   |
| 37   | Эффективный возраст, лет                              | 30               | 0                | 0                 |   |
| 38   | Оставшийся срок жизни, лет                            | 30               | 80               | 125               |   |
| 39   | Норма возврата капитала                               | 3,33%            | 1,25%            | 0,80%             | см. раздел 20 настоящего отчета               |
| 40   | Ставка капитализации для единого объекта недвижимости | 23,81%           | 17,73%           | 15,28%            | стр. 35 + стр. 39                             |
| 41   | <b>ЧОД улучшений, руб./год</b>                        | 355 873          | 933 171          | 1 632 814         | <b>стр. 18 * стр. 40</b>                      |
| 42   | <b>ЧОД земельного участка, руб./год</b>               | 756 713          | 799 500          | 6 491 609         | <b>стр. 30 - стр. 41</b>                      |
| <b>Определение рыночной стоимости земельного участка</b> |   |                  |                  |                   |   |
| 43   | <b>Стоимость земельного участка, руб.</b>             | <b>3 694 887</b> | <b>4 851 334</b> | <b>44 831 556</b> | <b>стр. 39 / стр. 37</b>                      |

#### Заключение

Оценщик пришел к следующему выводу: наиболее эффективным использованием земельного участка как свободного является его использование для строительства торгового здания.

*Расчет варианта использования земельного участка с улучшениями, обеспечивающего наивысшую стоимость или доходность недвижимости.*

Доходность объекта может быть определена для типичного собственника как получение определенного потока дохода от сдачи помещений, расположенных на рассматриваемом земельном участке, в аренду.

Анализ сложившейся ситуации на рынке аренды нежилой недвижимости выявил средние арендные ставки по аналогичным объектам. Для определения максимальной стоимости земельного участка с улучшениями проводится расчет экономической эффективности различных вариантов использования объекта при типичных условиях. Расчет приведен в табл.

| <i>Вариант использования, обеспечивающий наивысшую стоимость земельного участка с улучшениями (единого объекта)</i> |   |                              |                               |                              |   |
|---|---|------------------------------|-------------------------------|------------------------------|---|
| № п/п   | Показатели  | Предполагаемое использование |                               |                              | Примечание  |
|   |   | Текущее использование        | Складское здание 1 402,7 кв.м | Торговое здание 1 402,7 кв.м |   |
| 1   | Чистый операционный доход (ЧОД) от единого объекта, руб./год                                  | 1 112 586                    | 1 732 671                     | 8 124 423                    | см. табл. 3, стр. 30  |
| 2   | Ставка капитализации для единого объекта  | 23,81%                       | 17,73%                        | 15,28%                       | см. табл. 3, стр. 40  |
| 3   | <b>Стоимость земельного участка с улучшениями, руб.</b>                                       | <b>4 672 768</b>             | <b>9 772 538</b>              | <b>53 170 308</b>            | <b>стр. 1 / стр. 2</b>  |
| 4   | Дополнительные затраты на приведение текущего использования к наилучшему (модернизацию), руб. | не требуется                 | 512 620                       | 1 688 276                    | Согласно расценкам соответствующего сборника УПВС и затрат на отделку современными материалами по данным ООО «Регионстрой» (т. (383) 292-25-14) |
| 5   | <b>Стоимость земельного участка с улучшениями с учетом затрат на модернизацию, руб.</b>       | <b>4 672 768</b>             | <b>9 259 918</b>              | <b>51 482 032</b>            | <b>стр. 3– стр. 4</b>   |

Заключение.

Оценщик пришел к следующему выводу: наиболее эффективным использованием земельного участка с улучшениями, обеспечивающего максимальную стоимость единого объекта, является его существующее использование, в качестве торгового здания – общей площадью 1 402,7 кв. м.

#### Задача 1.

Определить ЛНЭИ нежилого помещения.

Возможные виды использования нежилого помещения: офис, ресторан или кафе, магазин. Физически осуществимое использование: Все варианты являются физически осуществимыми. Финансово осуществимое использование: Учитывая местоположение и размеры нежилого помещения все три варианта экономически могут быть целесообразны. Данные представлены в таблице.

#### Данные по вариантам использования нежилого помещения

|    | Показатели                                      | офис | Ресторан/<br>кафе | магазин |
|----|---|------|-------------------|---------|
| 1. | Площадь помещения, м <sup>2</sup>               | 200  |                   |         |
| 2. | Рыночная ставка аренды, \$/м <sup>2</sup> в год | 400  | 350               | 300     |
| 3. | Потери от недоиспользования, %                  | 25   | 20                | 10      |
| 4. | Операционные расходы, \$/м <sup>2</sup> в год   | 100  | 90                | 100     |

|    |   |     |     |     |
|----|---|-----|-----|-----|
| 5. | Коэффициент капитализации, %                            | 20  | 18  | 17  |
| 6. | Расходы на реконструкцию или ремонт, \$/ м <sup>2</sup> | 200 | 200 | 150 |

**Задача 2.**

Определить ЛНЭИ нежилого помещения.

Возможные виды использования нежилого помещения: офис, ресторан или кафе, магазин. Физически осуществимое использование: Все варианты являются физически осуществимыми. Финансово осуществимое использование: Учитывая местоположение и размеры нежилого помещения все три варианта экономически могут быть целесообразны. Данные представлены в таблице.

**Данные по вариантам использования нежилого помещения**

|    | Вариант использования                           | офис   | Ресторан/<br>кафе | магазин |
|----|---|--------|-------------------|---------|
| 1. | Площадь помещения, м <sup>2</sup>               | 500    |                   |         |
| 2. | Рыночная ставка аренды, \$/м <sup>2</sup> в год | 400    | 350               | 300     |
| 3. | Потери от недоиспользования, %                  | 25     | 20                | 10      |
| 4. | Операционные расходы, \$ в год                  | 60000  | 40000             | 35000   |
| 5. | Коэффициент капитализации, %                    | 20     | 20                | 20      |
| 6. | Расходы на реконструкцию или ремонт, \$         | 200000 | 175000            | 150000  |
|    |   |        |                   |         |

**Задача 3.**

Определите вариант для наилучшего и наиболее эффективного использования недвижимости из трех альтернативных вариантов, если имеется следующая информация:

|  | Офисное здание | Торговый центр | Проект по застройке жильем |
|--|----------------|----------------|----------------------------|
| Стоимость застройки, \$                              | 577 000        | 72 1500        | 450 000                    |
| Годовой валовой доход, \$                            | 150 000        | 250 000        | 100 000                    |
| Поправки на недоиспользование и потери при сборе, \$ | 20 000         | 25 000         | 5 000                      |
| Прочий доход, \$                                     | 5 000          | 10 000         | 3 000                      |
| Операционные расходы, \$                             | 50 000         | 120 000        | 30 000                     |
| Резерв на замещение, \$                              | 5 000          | 10 000         | 3 000                      |
| Коэффициент капитализации для зданий, сооружений, %  | 13             | 14             | 13,2                       |
| Коэффициент капитализации для земли, %               | 12             | 12             | 12                         |

### Пример образца оперативного управления бюджета

| Счет/<br>Категория  | Янв. | Фев. | Март | Апр. | Май | Июнь | Июль | Авг. | Сент. | Окт. | Нояб. | Дек. | Сумма |
|---|------|------|------|------|-----|------|------|------|-------|------|-------|------|-------|
| Офисная<br>аренда   |      |      |      |      |     |      |      |      |       |      |       |      |       |
| Ценные<br>бумаги  |      |      |      |      |     |      |      |      |       |      |       |      |       |
| Другой<br>доход   |      |      |      |      |     |      |      |      |       |      |       |      |       |
| Потенциальный<br>валовой<br>рентный<br>доход              |      |      |      |      |     |      |      |      |       |      |       |      |       |
| минус<br>свободные<br>места и<br>потери<br>от<br>неуплаты |      |      |      |      |     |      |      |      |       |      |       |      |       |
| плюс<br>прочий<br>доход                                   |      |      |      |      |     |      |      |      |       |      |       |      |       |
| ДВД   |      |      |      |      |     |      |      |      |       |      |       |      |       |
| Оплата<br>труда   |      |      |      |      |     |      |      |      |       |      |       |      |       |
| Зарплата<br>управляющего<br>персонала                     |      |      |      |      |     |      |      |      |       |      |       |      |       |
| Обслуживание<br>и<br>ремонт                               |      |      |      |      |     |      |      |      |       |      |       |      |       |
| Содержание  |      |      |      |      |     |      |      |      |       |      |       |      |       |
| Электричество   |      |      |      |      |     |      |      |      |       |      |       |      |       |

|                                 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|---------------------------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
| Уборка мусора                   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Вода и канализация              |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Юр.и бух.услуги                 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Административная                |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Страхование                     |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Налоги на недвижимость          |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Сумма эксплуатационных расходов |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Чистый операционный доход       |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| минус уплата капитального долга |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Денежный поток                  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

### Пример арендного списка

| Здание _____ Владелец _____ Дата отчета: _____ |               |                   |    |                                  |                                      |                   |              |                           |            |                  |                   |                   |                |
|--|---------------|-------------------|----|----------------------------------|--------------------------------------|-------------------|--------------|---------------------------|------------|------------------|-------------------|-------------------|----------------|
| с _____ по _____                               |               |                   |    |                                  |                                      |                   |              |                           |            |                  |                   |                   |                |
| №<br>ком<br>наты                               | Аренда<br>тор | Условья<br>аренды |    | Зани<br>маемые<br>м <sup>2</sup> | Ар.плата<br>\$ за м <sup>2</sup> /г. | Основная<br>рента |              | Рост<br>основной<br>ренты |            | Ценные<br>бумаги |                   | Валовая<br>рента  |                |
|  |               | с                 | по |                                  |                                      | Ежеме<br>сячно    | Ежегод<br>но | Дата                      | Кол-<br>во | Ежеме<br>сячно   | м <sup>2</sup> /г | м <sup>2</sup> /г | Итог<br>месяца |
|  |               |                   |    |                                  |                                      |                   |              |                           |            |                  |                   |                   |                |
|  |               |                   |    |                                  |                                      |                   |              |                           |            |                  |                   |                   |                |
|  |               |                   |    |                                  |                                      |                   |              |                           |            |                  |                   |                   |                |

### Пример образца формы учета общих сборов

| Общие сборы |                   |                                    |                    |                   |                                      |                          |                              |                  |                                     |                  |            |                       |  |
|-------------|-------------------|------------------------------------|--------------------|-------------------|--------------------------------------|--------------------------|------------------------------|------------------|-------------------------------------|------------------|------------|-----------------------|--|
| Здание      |                   |                                    |                    |                   | Владелец                             |                          |                              | месяц/год        |                                     |                  |            |                       |  |
| №           | Арен<br>да<br>тор | Упла<br>чен<br>ные<br>сред<br>ства | Срок<br>арен<br>ды | \$/м <sup>2</sup> | Запла<br>ниров<br>ан<br>ная<br>сумма | Теку<br>щая<br>сумм<br>а | Преды<br>дущие<br>взно<br>сы | Платы            |                                     |                  |            | Текуш<br>ий<br>баланс |  |
|             |                   |                                    |                    |                   |                                      |                          |                              | Ар.<br>плат<br>а | Плата<br>за<br>обслу<br>живани<br>е | Пар<br>ков<br>ка | Дру<br>гое |                       |  |
|             |                   |                                    |                    |                   |                                      |                          |                              |                  |                                     |                  |            |                       |  |
|             |                   |                                    |                    |                   |                                      |                          |                              |                  |                                     |                  |            |                       |  |
|             |                   |                                    |                    |                   |                                      |                          |                              |                  |                                     |                  |            |                       |  |

#### Пример: Образец вычисления основной ставки арендной платы

Предположим, вы управляете офисным зданием в 10 000 м<sup>2</sup>, не имеющим аналогов по соседству. Стоимость собственности 8 600 000\$ (8 000 000\$ – здание, 600 000\$ - земля), которая была приобретена с использованием наличных (акции) в 3 000 000\$ и ссуды в 5600000\$ с годовым обслуживанием долга в 800 000\$. Эксплуатационные расходы здания составляют 50\$ за 1м<sup>2</sup> в год. Владелец хочет иметь 10%-й годовой доход от собственности.

Основная ставка арендной платы может быть вычислена следующим образом:

|   |                    |
|---|--------------------|
| Годовые эксплуатационные расходы (50\$*10000 м <sup>2</sup> ) | 500 000\$          |
| Годовое обслуживание долга                                    | 800 000\$          |
| Требуемый доход (10% на 3 000 000\$)                          | 300 000            |
| <b>Общий необходимый доход</b>                                | <b>1 600 000\$</b> |

Основная ставка арендной платы = общий необходимый доход/площадь здания

Основная ставка аренды = 1 600 000\$/10 000 м<sup>2</sup> = 160\$/м<sup>2</sup>/г.

#### Пример: Влияние уступок

Основная арендная плата составляет 168\$ за 1м<sup>2</sup> в год для арендногоофисного пространства площадью 1 000м<sup>2</sup>. В пятилетнем догооре аренды, предполагающем, что один месяц в году арендатор освобождается от арендной платы, эффективная стоимость аренды на весь срок аренды вычисляется следующим образом:

$$1\,000\text{м}^2 * 168\$ = 168\,000\$$$

Общая сумма арендной платы:

$$\text{Годовая арендная плата} * 5 \text{ лет} = 800\,000\$$$

Месячная минимальная ставка арендной платы:

$$168\,000\$/12 = 14\,000\$$$

Освобождение от арендной платы за весь срок аренды:

$$14\ 000\$ * 5 \text{ месяцев} = 70\ 000\$$$

Общая эффективная рента:

$$800\ 000\$ - 70\ 000\$ = 730\ 000\$$$

Эффективный месячный рентный доход от аренды:

$$730\ 000\$/60 \text{ месяцев} = 12\ 166,67\$$$

Потери дохода:

$$14\ 000\$ - 12\ 166,67\$ = 1\ 833,33\$, \text{ т.е. приблизительно } 13\%.$$

На основе квадратных метров на пятилетний срок основная рента 168\$ будет эффективно уменьшена до 146\$ ( $12\ 166,67\$ * 12 \text{ месяцев} / 1\ 000\text{м}^2$ ).

Предположим, что вместо пяти месяцев бесплатной аренды основная рента была уменьшена до 146\$ за  $1\text{м}^2$ . Общая эффективная рента на пятилетний срок аренды все равно будет 730 000\$. Однако если договор об аренде обновляется на следующие пять лет с 5-ти % увеличением, общая эффективная рента на новый арендный срок будет всего:

$$146\$ * 1,05 * 1\ 000\text{м}^2 * 5 \text{ лет} = 766\ 500\$, \text{ что по сравнению с}$$

$$168\$ * 1,05 * 1\ 000\text{м}^2 * 5 \text{ лет} = 882\ 000\$ \text{ меньше на } 115\ 000\$.$$

Для достижения равноценной общей эффективной арендной (882 000\$) на новый пятилетний срок можно подсчитать, на сколько процентов должна быть увеличена ставка арендной платы:

$$882\ 000\$ - 730\ 000\$ = 152\ 000\$/730\ 000\$ = 20,8\%.$$

Этот пример представляет основной метод достижения эффективной ренты для офисного пространства, он не учитывает стоимость денег во времени, которая часто принимается во внимание при вычислении эффективной ренты для договоров аренды, сроки которых превышают 1 год.

Включение временной ценности денег в вычисление приводит к еще большему понижению ставки арендной платы (по сравнению с полученными 146\$). Влияние понижения котированной арендной ставки увеличивается, когда рассматривается все офисное здание. Общий эффект – это уменьшение чистого дохода и стоимости собственности.

**МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ КЫРГЫЗСКОЙ РЕСПУБЛИКИ**  
**ИНСТИТУТ ИННОВАЦИОННЫХ ПРОФЕССИЙ**

**Кафедра « Экономика и кадастр»**

**УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКИЙ КОМПЛЕКС**

|                               |                                     |
|-------------------------------|-------------------------------------|
| <b>дисциплина</b>             | <b>Менеджмент недвижимости</b>      |
| <b>направление подготовки</b> | <b>«Землеустройство и кадастры»</b> |
| <b>профиль</b>                | <b>«Оценка и мониторинг земель»</b> |

**16. Фонд оценочных средств дисциплины:**

**А) тестовые задания;**

**Б) контрольные вопросы к экзамену, билеты.**

**Бишкек 2019**

## Тестовые задания по дисциплине «Менеджмент недвижимости»

1. Под управлением недвижимостью понимается:
  - а) создание, функционирование, и развитие объекта недвижимости;
  - б) эксплуатация объекта недвижимости;
  - в) распределение ответственности между подчиненными;
  - г) все ответы верны
  
2. Полная аренда - это:
  - а) аренда с исключением из арендной платы всех операционных расходов и доходов;
  - б) с включением в арендную плату всех статей операционных расходов;
  - в) с включением в арендную плату обусловленной договором аренды части операционных расходов, расчеты по которым с подрядчиками производит арендодатель;
  - г) все ответы верны.
  
3. Оперативное руководство предусматривает -:
  - а) ежегодное сопоставление результатов;
  - б) ежедневное инструктирование подчиненных и текущий контроль;
  - в) введение оценки и стимулирования производственных звеньев по степени достижения стратегических целей;
  - г) а + б;
  
4. Товарищество собственников жилья :
  - а) некоммерческая организация, созданная домовладельцами в целях совместного управления единым комплексом недвижимого имущества;
  - б) коммерческая организация, созданная домовладельцами в целях совместного управления единым комплексом недвижимого имущества;
  - в) объединение лиц для хозяйственной деятельности с личным участием;
  - г) нет верного ответа.
  
5. Инвестиционный проект - это :
  - а) процесс преобразования недвижимости и особо профессиональной предпринимательской деятельности;
  - б) взаимосвязанная система мероприятий и используемых в них ресурсов направленная на создание активов с долгосрочным характером использования с целью последующего возврата денег;
  - в) обязательство, по которому заемщик гарантирует кредитору выплату фиксированной суммы через определенные периоды времени;
  - г) нет верного ответа
  
6. К функциям девелопера относят:
  - а) поиск и выбор экономически эффективного проекта;
  - б) получение разрешений и согласований проекта от органов государственной власти;
  - в) возврат средств инвесторов в соответствии с заключенными соглашениями;
  - г) все ответы верны.
  
7. В каком направлении не осуществляется управление недвижимостью:
  - а) экологическом;
  - б) экономическом;
  - в) техническом;
  - г) правовом.

8. На первой стадии трастового цикла управляющая компания:

- а) определяет цели и формирует технологии;
- б) корректирует неверные действия;
- в) разрабатывает концепцию и готовит проекты договора;
- г) нет верного ответа.

9. В матрице "Доля рынка - рост рынка" товары "собаки" - это:

- а) товары, находящиеся на фазе роста жизненного цикла;
- б) товары, достигшие фазы зрелости;
- в) товары, находящиеся в начальной стадии жизненного цикла;
- г) товары, относящиеся к фазе насыщения и дегенерации;

10. Рентный доход -:

- а) доход, остающийся после уплаты налогов;
- б) доход от эффективного использования недвижимости;
- в) доход от сдаваемой в аренду недвижимости;
- г) нет верного ответа.

11. Под влиянием каких факторов может возникнуть необходимость обновления городских объектов:

- а) технического прогресса;
- б) изменение вкусов потребителей;
- в) демографических показателей;
- г) все выше перечисленное.

12. Потенциальный валовой доход

- а) произведение арендной платы за квадратный метр на общую площадь и на 12 месяцев;
- б) произведение стоимости квадратного метра на общую площадь и на 12 месяцев;
- в) действительный валовой доход минус операционные расходы;
- г) нет верного ответа.

13. Полезная площадь - это:

- а) сумма арендной площади с площадью технических помещений;
- б) площадь основных помещений;
- в) площадь вспомогательных помещений;
- г) нет верного ответа.

14. Реконструкция предполагает:

- а) вид ремонта для зданий находящихся в удовлетворительном состоянии, включает оштукатуривание, облицовку и окраску фасадов;
- б) замена и восстановление частей и конструкций, а также инженерно-технического оборудования здания;
- в) перепланировка зданий с изменением основных технико-экономических показателей;
- г) нет верного ответа.

15. Что не относят к способам разрешения рисков ситуации?

- а) избежание;
- б) слияние;
- в) сокращение;
- г) удержание.

16. Цель управления недвижимостью:

- а) увеличение стоимости недвижимости;
- б) поддержание хорошего состояния объекта недвижимости;
- в) минимизация затрат на техническое обслуживание и эксплуатацию недвижимости;
- г) все выше перечисленное;

17. Функция планирования предполагает:

- а) распределение заданий;
- б) определение степени продвижения к цели;
- в) определение целей и задач;
- г) обсуждение хода работ.

18. SWOT анализ позволяет:

- а) выявить сильные и слабые стороны организации;
- б) возможности и угрозы организации;
- в) степень платежеспособности организации;
- г) а + б

19. Задачи управляющего портфелем:

- а) получение максимальной прибыли на вложенные средства;
- б) управление рисками и контроль за ними;
- в) доход на вложенные в портфель средства в долгосрочной перспективе;
- г) все выше перечисленное;

20. Управляющий на оперативном уровне наделяется следующими полномочиями:

- а) собирать арендную плату;
- б) выплачивать налоги;
- в) верны а + б
- г) нет верного ответа.

21. Главная роль в процессе девелопмента принадлежит:

- а) риэлтору;
- б) девелоперу;
- в) оценщику;
- г) любому юридическому лицу.

22. Бюджетная эффективность девелопмента проявляет себя в двух основных аспектах:

- а) традиционном и прямом;
- б) прямом и косвенном;
- в) социальном и экономическом;
- г) нет верного ответа.

23. Стоимость офисного здания зависит от :

- а) ставки арендной платы; качества арендаторов; срока аренды; затрат на предлагаемые услуги;
- б) ставки арендной платы;
- в) срока аренды;
- г) верны б + в

24. По какой схеме процесс рекламы обеспечивает реализацию рекламной деятельности?

- а) потребитель, рекламное обращение, средство рекламы, рекламодаделец;
- б) рекламодаделец, рекламное обращение, средство рекламы, потребитель;
- в) рекламное обращение, потребитель средство рекламы, рекламодаделец;
- г) средство рекламы, рекламодаделец, рекламное обращение, потребитель.

25. Листинг - это:

- а) договор по оказанию услуг;
- б) договор аренды;
- в) договор купли-продажи;
- г) нет верного ответа.

26. Правовые задачи управления недвижимостью включают:

- а) согласование перепланировок;
- б) разрешение спорных вопросов;
- в) отношения с субподрядчиками по эксплуатации и клирингу;
- г) верно а + б.

27. В матрице "Доля рынка - рост рынка" товары "звезды" - это:

- а) товары, находящиеся на фазе роста жизненного цикла;
- б) товары, достигшие фазы зрелости;
- в) товары, находящиеся в начальной стадии жизненного цикла;
- г) товары, относящиеся к фазе насыщения и дегенерации;

28. К внутренним рискам не относят:

- а) преступления на объекте;
- б) пожары на объекте;
- в) потери кредитоспособности;
- г) несовершенство законов.

29. Управление недвижимостью осуществляется в :

- а) пяти направлениях;
- б) двух направлениях;
- в) трех направлениях;
- г) четырех направлениях.

30. Инвестиционный портфель - :

- а) совокупность земельных участков со зданиями, сооружениями разного функционального назначения, обеспечивающая высокую отдачу на вложенный капитал;
- б) совокупность земельных участков с функционально связанными между собой зданиями, сооружениями, предназначенными для предпринимательской деятельности;
- в) а + б;
- г) нет верного ответа

31. Девелопмент - это:

- а) функциональное распределение денежных средств с целью получения денежных доходов;
- б) юридический документ, фиксирующий достигнутые между сторонами соглашения и условия их выполнения;
- в) качественное преобразование недвижимости, обеспечивающее возврат ее стоимости;
- г) изменение ценности объекта обладающего потребительскими качествами, делающими этот объект востребованным на рынке;

32. Срок окупаемости объекта - это:

- а) период от момента начала реализации проекта до момента эксплуатации объекта когда доходы от эксплуатации станут равными затратам на капитальное строительство;
- б) период от момента начала эксплуатации объекта до момента когда доходы от эксплуатации станут равными затратам на капитальное строительство;
- в) период с момента начала строительства объекта, до момента окончания строительства;
- г) верны б + в

33. Экономические задачи управления недвижимостью включают:

- а) маркетинг и реклама объекта, привлечение арендаторов;
- б) контроль за поступлением арендных платежей;
- в) разработка и оптимизация договоров с арендодателями;
- г) верны а + б

34. На второй стадии трастового цикла управляющая компания:

- а) принимает объект в управление;
- б) организует работу и распределяет задания;
- в) передает объект собственнику;
- г) нет верного ответа.

35. В матрице "Доля рынка - рост рынка" товары "денежные коровы" - это:

- а) товары, находящиеся на фазе роста жизненного цикла;
- б) товары, относящиеся к фазе насыщения и дегенерации;
- в) товары, находящиеся в начальной стадии жизненного цикла;
- г) товары, достигшие фазы зрелости;

36. ЧОД

- а) произведение арендной платы за квадратный метр на общую площадь и на 12 месяцев;
- б) доход, остающийся после вычитания из действительного валового дохода всех операционных расходов;
- в) разность потенциального валового дохода и потерь от перерывов в аренде и от неплатежей за аренду;
- г) нет верного ответа.

37. К основным направлениям деятельности службы управления персоналом относят:

- а) сбор и анализ информации по рынку труда;
- б) разработка программ и развитие системы обучения;
- в) системы оплаты труда, стимулов и компенсаций;
- г) все выше перечисленное.

38. Реконструкция предполагает:

- а) вид ремонта для зданий находящихся в удовлетворительном состоянии, включает оштукатуривание, облицовку и окраску фасадов;
- б) замену и восстановление частей и конструкций, а также инженерно-технического оборудования здания;
- в) перепланировку зданий с изменением основных технико-экономических показателей;
- г) нет верного ответа.

39. Арендная площадь -:

- а) сумма полезной площади и площади вспомогательных помещений;

- б) площадь технических помещений;
- в) площадь основных помещений;
- г) площадь вспомогательных помещений;

40. К внешним рискам не относят:

- а) загрязнение среды;
- б) природные катаклизмы;
- в) конфликты со странами;
- г) трудовые конфликты.

41. К экономическим задачам управления собственностью относят:

- а) отношения с проверяющими и контролирующими организациями;
- б) планирование и бюджетирование доходов и расходов по зданию;
- в) согласование перепланировок;
- г) отношения с поставщиками воды, тепла, электричества.

42. Управление недвижимостью осуществляется по направлению:

- а) правовому;
- б) экономическому;
- в) техническому;
- г) все выше перечисленное

43. Трастовый цикл реализуется в :

- а) три стадии;
- б) две стадии;
- в) четыре стадии;
- г) пять стадий.

44. Мониторинг необходим для:

- а) контроля и оценки результатов работы;
- б) ежедневное инструктирование подчиненных и оказание помощи в выполнении заданий;
- в) сопоставления параметров состояния объекта управления с принятыми критериями;
- г) нет верного ответа

45. Девелопер - это:

- а) юридическое лицо, предоставляющее свои услуги по реализации проектов при сделках с недвижимостью;
- б) предприниматель, инвестирующий и организующий реализацию проектов развития недвижимости;
- в) будущий владелец и пользователь объектов недвижимости;
- г) юридическое лицо, обеспечивающее правовые возможности при сделках с недвижимостью;

46. Технические задачи управления недвижимостью включают:

- а) разрешение спорных вопросов;
- б) поддержание арендных ставок в соответствии с рыночным уровнем;
- в) отношения с проверяющими и контролирующими организациями;
- г) создание прозрачных для собственника финансовых отношений.

47. Как агент собственника, управляющий собственностью, имеет полномочия:

- а) нанимать, увольнять и руководить персоналом;

- б) покупать и продавать недвижимость;
- в) тратить деньги от имени собственника без ограничений;
- г) все выше перечисленное

48. Ответственность и проблемы управления:

- а) не зависят от вида собственности;
- б) зависят от вида собственности;
- в) в зависимости от обстоятельств;
- г) нет верного ответа.

49. На третьей стадии трастового цикла управляющая компания:

- а) передает объект собственнику;
- б) корректирует неверные действия;
- в) разрабатывает концепцию;
- г) нет верного ответа.

50. В матрице "Доля рынка - рост рынка" товары "дикие кошки" - это:

- а) товары, находящиеся на фазе роста жизненного цикла;
- б) товары, достигшие фазы зрелости;
- в) товары, находящиеся в начальной стадии жизненного цикла;
- г) товары, относящиеся к фазе насыщения и дегенерации;

51. При какой аренде ставки «привязываются» к единице полезной площади?

- а) полная аренда
- б) чистая аренда
- в) распределённая аренда
- г) общая аренда

52. Общая площадь -:

- а) сумма арендной площади с площадью технических помещений;
- б) площадь основных помещений;
- в) площадь вспомогательных помещений;
- г) все выше перечисленное

53. Управление риском - это:

- а) выбор в условиях неопределенности одного варианта решения;
- б) деятельность по преодолению неопределенности в процессе выработки и принятия решения с учетом оценки вероятности успеха или неудачи в достижении поставленной цели;
- в) деятельность по преодолению нежелательного результата в ходе управления собственностью;
- г) нет верного ответа.

54. Что является важным инструментом в руках местных органов власти по решению социальных и экономических задач?

- а) земля
- б) здания
- в) инфраструктура
- г) всё вышеперечисленное

55. Жизненный цикл поставляемого товара (собственности) должен совпадать с циклом:
- а) с циклом предложения на этот товар;
  - б) с циклом спроса на этот товар;
  - в) всё перечисленные ответы верны;
  - г) все ответы не верны
56. К направлениям деятельности саморегулируемых организаций управляющих недвижимостью относят:
- а) обеспечение подготовки квалифицированных специалистов в сфере управления недвижимостью;
  - б) разработка и принятие стандартов деятельности по управлению недвижимостью, обязательных для всех членов организации;
  - в) участие в разработке предложений по совершенствованию правового регулирования деятельности по управлению недвижимостью;
  - г) всё вышеперечисленное
57. Где сформулированы конкретные этические нормы профессиональной деятельности управляющих недвижимостью?
- а) «Кодекс профессиональной этики»
  - б) «Стандарты профессиональной практики управляющих недвижимостью»
  - в) «Законодательство КР»
  - г) нет правильного ответа
58. Что относят к объектам управления?
- а) земля, транспорт
  - б) здания и сооружения, земля
  - в) здания, земля, инфраструктура,
  - г) системы трубопроводов, кабельная сеть для электроснабжения, телефонная связь
59. Чем характеризуется арендная собственность?
- а) правом владения и использования;
  - б) правом владения и распоряжения;
  - в) правом использования и распоряжения;
  - г) правом владения
60. Смена арендаторов означает:
- а) высокие операционные издержки
  - б) низкую собираемость арендной платы
  - в) а + б
  - г) правильного ответа нет
61. При какой аренде арендные ставки соотносятся чаще всего с единицей арендной площади?
- а) полная аренда
  - б) чистая аренда
  - в) распределённая аренда
  - г) общая аренда
62. Что входит в состав технической документации объекта:
- а) план и геодезическая съемка участка;

- б) поэтажные планы, проектно-сметная документация, акты приемки объекта от строителей;
- в) схемы внутренних сетей — водоснабжения, канализации, центрального отопления, газоснабжения, электропроводки, водомерного и элеваторного узлов, телефонной связи;
- г) верны все ответы

63. Что готовится на основании технического задания?

- а) план
- б) акт
- в) концепция
- г) договор

64. Функция, когда определяются цели и план деятельности предприятия, средства, необходимые для реализации этого плана, разрабатываются эффективные методы достижения целей.

- а) планирование
- б) организация
- в) координация
- г) мотивация

65. План, составляющийся на весь период управления объектом, определенный сроком договора доверительного управления и отражающий все элементы процесса достижения цели, предусмотренные договором;

- а) ежегодный план
- б) ежемесячный план
- в) еженедельный план
- г) календарный план

66. К социально-политическим факторам относят:

- а) демография, месторасположение, тенденции
- б) инфляция, демография, налоговое законодательство
- в) уровень процентных ставок по кредитам, деградация и обесценивание недвижимости, экономический рост
- г) демография, тенденции, экономический рост

67. В качестве исходного сценария всегда рассматриваются следующие варианты:

- а) доведение эксплуатации объекта до конца его жизненного цикла (существования);
- б) перепланировка, перестройка, обновление и благоустройство объектов
- в) скорейшая продажа комплекса в целом или его отдельных частей;
- г) все перечисленные ответы верны

68. Какими полномочиями наделяется управляющий на оперативном уровне?

- а) собирать арендную плату и выплачивать налоги;
- б) сдавать часть помещений в аренду;
- в) вести учет и отчитываться перед собственниками.
- г) все ответы верны

69. Расходы на недвижимость, страховку, управленческий учет, исследование рынка и рекламу, а также на обслуживание рекламных носителей, это расходы.....

- а) постоянные

- б) переменные
- в) прямые
- г) косвенные

70. Что не включается в операционные расходы?

- а) платежи по обслуживанию долга
- б) амортизационные отчисления
- в) налоги на прибыль
- г) всё вышеперечисленное

71. При какой аренде ставки арендной платы обычно относят к единице общей площади?

- а) полная аренда
- б) чистая аренда
- в) распределённая аренда
- г) общая аренда

72. Какие ставки задаются численными значениями, «привязанными» к определенным датам начала или окончания периода?

- а) корректируемые
- б) индексируемые
- в) фиксированные
- г) наращиваемые

73. Аттестация персонала позволяет:

- а) выявить работников, которым необходима дополнительная профессиональная подготовка;
- б) оценить результативность программ подготовки персонала;
- в) мотивировать работников к повышению качества и результативности труда;
- г) все выше перечисленное

74. Какими методами определяются затраты на маркетинг?

- а) целевым и сравнительным;
- б) процентным и остаточным
- в) верно а + б
- г) нет правильного ответа

75. Показатель максимальной ставки процента, который проект может платить за финансирование инвестиций и ресурсов, оставаясь при этом самоокупаемым?

- а) внутренняя норма окупаемости
- б) чистая текущая стоимость.
- в) срок окупаемости
- г) рентабельность

76. Комплекс работ по поддержанию в исправном состоянии всех элементов здания (сооружения), а также по обеспечению соответствия параметров этих элементов требованиям эксплуатационных стандартов?

- а) техническое обслуживание
- б) организационное обслуживание
- в) эксплуатационное обслуживание
- г) нет правильного ответа

77. Ремонт в ветхих домах, которые в ближайшее время не могут быть снесены, но могут представлять опасность для людей?

- а) аварийный ремонт
- б) комплексный капитальный ремонт
- в) охранно-поддерживающий ремонт
- г) выборочный капитальный ремонт

78. Теория иерархии потребностей, состоящая из 5 мотиваций?

- а) теория Альдерфера
- б) теория Маслоу
- в) теория Герцберга
- г) теория МакКлелланда

79. Основным назначением маркетинга в системе управления объектом недвижимости в подавляющем большинстве случаев является:

- а) обеспечение менеджера комплекса информацией о рыночных ставках арендной платы и ценах сделок купли-продажи объектов в различных сегментах рынка недвижимости,
- б) привлечение на объект потенциальных арендаторов и пользователей услуг
- в) поиск и привлечение потенциальных покупателей управляемого объекта
- г) всё вышеперечисленное

80. Если предложение превышает спрос, то

- а) ставки арендной платы будут снижаться;
- б) уровень арендной платы будет оставаться неизменным;
- в) уровень арендной платы будет повышаться.
- г) нет правильного ответа

### Содержание и порядок разработки тестовых заданий

| Наименование параметра                | Характеристика      |
|---------------------------------------|---------------------|
| Общее количество вопросов             | 80                  |
| Продолжительность теста (час, мин, с) | 20 тестов – 30 мин. |
| Система оценивания результатов:       |                     |
| -отлично                              | 87-100              |
| -хорошо                               | 73-86               |
| -удовлетворительно                    | 60 и выше           |

### Контрольные вопросы по дисциплине «Менеджмент недвижимости»

1. Содержание понятия управления собственностью.
2. В чем заключается цель управления собственностью?
3. Перечислите направление управления собственностью и дайте краткую характеристику.
4. Какова роль управляющего собственностью?
5. Регулирование деятельности профессионального управляющего собственностью.
6. Процесс управления собственностью.
7. Процедура приема объекта в управление.

8. Функции управления.
9. Уровни управления.
10. Раскройте содержание понятия «портфель недвижимости».
11. Какие модели используются при формировании управленческих стратегий?
12. Применение оценки собственности в управлении собственностью?
13. Как соотносятся между собой тактическое, оперативное и стратегическое управление собственностью?
14. Что включает в себя разработка сценариев?
15. Какие мероприятия включает в себя административное управление собственностью?
16. Какие мероприятия включает в себя техническое управление собственностью?
17. Какие мероприятия включает в себя маркетинговое управление собственностью?
18. Что является основным объектом налогообложения собственности?
19. Перечислите основные форс-мажорные факторы для недвижимости.
20. Основные принципы страхования имущества.
21. Методы страхования собственности.
22. Перечислите типы и риски факторы рисков.
23. Функции управления риском.
24. Методы анализа рисков.
25. С какой целью осуществляется процесс развития собственности?
26. В чем проявляется эффективность развития собственности?
27. Этапы девелоперского процесса.
28. Какими критериями руководствуется девелопер при решении «проблемы выбора» на каждом из этапов девелоперского процесса?
29. Что представляет собой девелопмент как вид профессиональной деятельности?
30. Дайте определение девелоперу и назовите его функции.

## Экзаменационные билеты

### ИИП кафедра «ЭиК»

#### Экзаменационный билет № 1

##### Дисциплина «Менеджмент недвижимости»

1. Цели и задачи управления недвижимостью
2. Разработка концепции объекта управления
3. Организация рекламной компании при привлечении клиентов

Зав.кафедрой \_\_\_\_\_ Тологонова А.М.

### ИИП кафедра «ЭиК»

#### Экзаменационный билет № 2

##### Дисциплина «Менеджмент недвижимости»

1. Тростовый цикл и прием объекта в управление
2. Комбинированные формы привлечения клиентов
3. Что представляет собой девелопмент как вид профессиональной деятельности?

Зав.кафедрой \_\_\_\_\_ Тологонова А.М.

### ИИП кафедра «ЭиК»

#### Экзаменационный билет № 3

##### Дисциплина «Менеджмент недвижимости»

1. Разработка программ маркетингового исследования
2. Методы оценки эффективности девелоперского проекта
3. Взаимосвязь тактических решений по управлению недвижимостью и задач оперативного уровня

Зав.кафедрой \_\_\_\_\_ Тологонова А.М.

### ИИП кафедра «ЭиК»

#### Экзаменационный билет № 4

##### Дисциплина «Менеджмент недвижимости»

1. Организация делового партнерства и работа с персоналом
2. Планирование арендного дохода
3. Использование традиционных методов стратегического планирования и специфика их применения в сфере управления недвижимостью (матрица «Привлекательность рынка – преимущества в конкуренции»)

Зав.кафедрой \_\_\_\_\_ Тологонова А.М.

### ИИП кафедра «ЭиК»

#### Экзаменационный билет № 5

##### Дисциплина «Менеджмент недвижимости»

1. Методы и процедуры привлечения клиентов
2. Что понимается под управлением собственностью?
3. Субъекты и объекты управления недвижимостью.

Зав.кафедрой \_\_\_\_\_ Тологонова А.М.

**ИИП кафедра «ЭиК»**

**Экзаменационный билет № 6**

**Дисциплина «Менеджмент недвижимости»**

1. Состав доходов от объекта недвижимости. Виды расходов при эксплуатации объектов и способы их определения
2. Разработка концепции управления объектом недвижимости: цели, задачи, основные этапы разработки концепции и их общая характеристика
3. Управление объектами недвижимости в процессе их развития

**Зав.кафедрой \_\_\_\_\_ Тологонова А.М.**

**ИИП кафедра «ЭиК»**

**Экзаменационный билет № 7**

**Дисциплина «Менеджмент недвижимости»**

1. Функции управления риском
2. Место управления недвижимостью на рынке недвижимости
3. Какие модели используются при формировании управленческих стратегий?

**Зав.кафедрой \_\_\_\_\_ Тологонова А.М.**

**ИИП кафедра «ЭиК»**

**Экзаменационный билет № 8**

**Дисциплина «Менеджмент недвижимости»**

1. Роль управляющего собственностью
2. Меры минимизации рисков
3. Какие модели используются при формировании управленческих стратегий?

**Зав.кафедрой \_\_\_\_\_ Тологонова А.М.**

**ИИП кафедра «ЭиК»**

**Экзаменационный билет № 9**

**Дисциплина «Менеджмент недвижимости»**

1. Использование традиционных методов стратегического планирования и специфика их применения в сфере управления недвижимостью (матрица «Доля рынка – рост рынка»)
2. Состав субъектов управления в системе управления недвижимостью
3. Содержание понятия управления собственностью

**Зав.кафедрой \_\_\_\_\_ Тологонова А.М.**

**ИИП кафедра «ЭиК»**

**Экзаменационный билет № 10**

**Дисциплина «Менеджмент недвижимости»**

1. Использование традиционных методов стратегического планирования и специфика их применения в сфере управления недвижимостью (метод КПП)

2. Организация деятельности по управлению объектом недвижимости
3. Принципы управления собственностью

Зав.кафедрой \_\_\_\_\_ Тологонова А.М.

**ИИП кафедра «ЭиК»**

**Экзаменационный билет № 11**

**Дисциплина «Менеджмент недвижимости»**

1. Перечислите основные факторы риска недвижимости
2. Управление технической эксплуатацией объектов недвижимости: характеристика системы эксплуатации
3. Процедура приема объекта в управление

Зав.кафедрой \_\_\_\_\_ Тологонова А.М.

**ИИП кафедра «ЭиК»**

**Экзаменационный билет № 12**

**Дисциплина «Менеджмент недвижимости»**

1. Перечислите направления управления собственностью и дайте их краткую характеристику
2. Взаимосвязь стратегических решений и задач тактического управления недвижимостью
3. Характеристика основных методов управления недвижимостью

Зав.кафедрой \_\_\_\_\_ Тологонова А.М.

**ИИП кафедра «ЭиК»**

**Экзаменационный билет № 13**

**Дисциплина «Менеджмент недвижимости»**

1. Управление технической эксплуатацией объектов недвижимости: характеристика системы эксплуатации
2. Содержание понятия управления собственностью
3. Управление объектом недвижимости: от стратегии – к тактике, от тактики – к оперативным задачам

Зав.кафедрой \_\_\_\_\_ Тологонова А.М.

**ИИП кафедра «ЭиК»**

**Экзаменационный билет № 14**

**Дисциплина «Менеджмент недвижимости»**

1. Применение оценки собственности в управление собственностью
2. Участники девелопмента
3. Состав функциональных направлений оперативного уровня управления недвижимостью

Зав.кафедрой \_\_\_\_\_ Тологонова А.М.

**ИИП кафедра «ЭиК»**

**Экзаменационный билет № 15**

**Дисциплина «Менеджмент недвижимости»**

1. Круг полномочий и ответственности менеджеров, занимающихся управлением недвижимостью на тактическом уровне
2. Уровни управления собственностью
3. Процесс управления собственностью

**Зав.кафедрой \_\_\_\_\_ Тологонова А.М.**

**ИИП кафедра «ЭиК»**

**Экзаменационный билет № 16**

**Дисциплина «Менеджмент недвижимости»**

1. Основные принципы и методы страхования недвижимости
2. Принципы и система работы с персоналом
3. Методы и процесс исследования рынка недвижимости

**Зав.кафедрой \_\_\_\_\_ Тологонова А.М.**

**ИИП кафедра «ЭиК»**

**Экзаменационный билет № 17**

**Дисциплина «Менеджмент недвижимости»**

1. Влияние финансового риска и проявление феномена финансового леввереджа
2. Какие мероприятия включает в себя административное управление собственностью?
3. В чем проявляется эффективность развития собственности?

**Зав.кафедрой \_\_\_\_\_ Тологонова А.М.**

**ИИП кафедра «ЭиК»**

**Экзаменационный билет № 18**

**Дисциплина «Менеджмент недвижимости»**

1. Дайте определение девелоперу и назовите его функции
2. Методы сбора информации
3. Формирование стратегий

**Зав.кафедрой \_\_\_\_\_ Тологонова А.М.**

**ИИП кафедра «ЭиК»**

**Экзаменационный билет № 19**

**Дисциплина «Менеджмент недвижимости»**

1. Этапы девелоперского процесса
2. Программа исследования рынка недвижимости
3. Страхование недвижимости как мера минимизации рисков и компенсации потерь

**Зав.кафедрой \_\_\_\_\_ Тологонова А.М.**

**ИИП кафедра «ЭиК»**

**Экзаменационный билет № 20**

**Дисциплина «Менеджмент недвижимости»**

1. Функции управления собственностью
2. Какие мероприятия включает в себя маркетинговое управление собственностью?
3. Ценообразование на рынке недвижимости

**Зав.кафедрой \_\_\_\_\_ Тологонова А.М.**

**ИИП кафедра «ЭиК»**

**Экзаменационный билет № 21**

**Дисциплина «Менеджмент недвижимости»**

1. Основные этапы управления недвижимостью
2. Методы анализа рисков
3. Какие мероприятия включает в себя техническое управление собственностью?

**Зав.кафедрой \_\_\_\_\_ Тологонова А.М.**

**ИИП кафедра «ЭиК»**

**Экзаменационный билет № 22**

**Дисциплина «Менеджмент недвижимости»**

1. Сервейинг – концепция системного анализа и управления недвижимостью
2. Организация технического содержания объекта
3. Определение понятия и алгоритм поиска варианта ННЭИ

**Зав.кафедрой \_\_\_\_\_ Тологонова А.М.**

**ИИП кафедра «ЭиК»**

**Экзаменационный билет № 23**

**Дисциплина «Менеджмент недвижимости»**

1. Меры компенсации потерь от рисков
2. Анализ наиболее эффективного использования с целью выбора проекта девелопмента
3. Особенности принятия решений при управлении недвижимостью

**Зав.кафедрой \_\_\_\_\_ Тологонова А.М.**

**ИИП кафедра «ЭиК»**

**Экзаменационный билет № 24**

**Дисциплина «Менеджмент недвижимости»**

1. Категории и уровни защищенности объектов
2. Маркетинговый цикл управляемого объекта
3. Управление деятельностью и передача объекта собственнику

Зав.кафедрой \_\_\_\_\_ Тологонова А.М.

**ИИП кафедра «ЭиК»**

**Экзаменационный билет № 25**

**Дисциплина «Менеджмент недвижимости»**

1. Анализ эффективности хозяйствования на объекте
2. Выбор и оценка проекта девелопмента
3. Учет инвестиционных рисков структурной нормы отдачи на капитал

Зав.кафедрой \_\_\_\_\_ Тологонова А.М.

**ИИП кафедра «ЭиК»**

**Экзаменационный билет № 26**

**Дисциплина «Менеджмент недвижимости»**

1. Виды договоров на управление недвижимостью, основные положения
2. Классификация рынка недвижимости
3. Назначение маркетинга и исследование рынка

Зав.кафедрой \_\_\_\_\_ Тологонова А.М.

**ИИП кафедра «ЭиК»**

**Экзаменационный билет № 27**

**Дисциплина «Менеджмент недвижимости»**

1. Методы и процедуры привлечения клиентов
2. Планирование бюджета объекта
3. Типы и факторы рисков

Зав.кафедрой \_\_\_\_\_ Тологонова А.М.

**ИИП кафедра «ЭиК»**

**Экзаменационный билет № 28**

**Дисциплина «Менеджмент недвижимости»**

1. Анализ рисков, определяющих эффективность управления объектом
2. Виды собственности, требующие управления
3. Обеспечение ресурсами и управление эксплуатацией

Зав.кафедрой \_\_\_\_\_ Тологонова А.М.

**ИИП кафедра «ЭиК»**

**Экзаменационный билет № 29**

**Дисциплина «Менеджмент недвижимости»**

1. Техническое управление собственностью
2. Функции и субъекты системы управления

3. Организация системы безопасности объекта недвижимости

**Зав.кафедрой \_\_\_\_\_ Тологонова А.М.**

**ИИП кафедра «ЭиК»**

**Экзаменационный билет № 30**

**Дисциплина «Менеджмент недвижимости»**

1. Организация технического обслуживания объекта
2. Структура доходов и расходов
3. Структура системы управления недвижимостью

**Зав.кафедрой \_\_\_\_\_ Тологонова А.М.**

**ИИП кафедра «ЭиК»**

**Экзаменационный билет № 30**

**Дисциплина «Менеджмент недвижимости»**

1. Планирование операционных расходов
2. Субъекты и объекты управления недвижимостью.
3. Управление объектами недвижимости в процессе их развития

**Зав.кафедрой \_\_\_\_\_ Тологонова А.М.**

## **Примерный перечень рефератов по дисциплине «Менеджмент недвижимости»**

1. Современные проблемы управления собственностью.
2. Современные подходы к управлению собственностью.
3. Проблемы управления государственной собственностью.
4. Состояние инвестиционно-строительной деятельности в республике.
5. Опыт управления собственностью зарубежом.
6. Оценка финансовой эффективности для выбора инвестиционного проекта.
7. Особенности бизнес - планирования инвестиционных проектов.
8. Диверсификация инвестиционного портфеля на основе различных подходов.
9. Пути снижения инвестиционных рисков.
10. Мониторинг стоимости объектов недвижимости.
11. Реструктуризация компаний как способ увеличения стоимости имущественного комплекса.
12. Инвентаризация стоимости объекта недвижимости.
13. Использование матрицы БКГ для формирования стратегии управления недвижимостью.
14. Разработка годовой программы содержания объекта недвижимости.
15. Методики оценки стоимости имущественного комплекса предприятия.
16. Роль отношений собственности в управлении предприятием.
17. Проблемы управления коммунальной собственностью.
18. Субъекты и объекты права собственности.
19. Управление рисками на прединвестиционной и инвестиционной стадии проекта.
20. Управление рисками на эксплуатационной стадии проекта.
21. Законодательная и методологическая база приватизации.
22. Методики оценки государственной собственности.
23. Управление процессами банкротства предприятий.

**МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ КЫРГЫЗСКОЙ РЕСПУБЛИКИ**  
**ИНСТИТУТ ИННОВАЦИОННЫХ ПРОФЕССИЙ**

**Кафедра « Экономика и кадастр»**

**УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКИЙ КОМПЛЕКС**

|                               |                                      |
|-------------------------------|--------------------------------------|
| <b>дисциплина</b>             | <b>Менеджмент недвижимости</b>       |
| <b>направление подготовки</b> | <b>«Землеустройство и кадастры»</b>  |
| <b>профиль</b>                | <b>« Оценка и мониторинг земель»</b> |

**17. ВНЕШНЯЯ ЭКСПЕРТИЗА ОЦЕНКИ УМК**

**Бишкек 2019**

## **РЕЦЕНЗИЯ**

**на учебно-методический комплекс по дисциплине «Менеджмент недвижимости» по направлению «Землеустройство и кадастры» профиль «Оценка и мониторинг земель», разработанный зав.кафедрой «ЭиК» Тологоновой А.М. и преподавателем каф. «ЭиК», Дубининой К.И.**

Учебно-методический комплекс, представленный для рецензирования предназначен для преподавания дисциплины студентам очной формы обучения для профиля подготовки «Оценка и мониторинг земель».

Учебно-методический комплекс составлен с учетом Государственного образовательного стандарта высшего профессионального образования по направлению 620200 «Землеустройство и кадастры» подготовки бакалавров.

Представленный учебно-методический комплекс дисциплины «Менеджмент недвижимости» содержателен, имеет практическую направленность, включает достаточное количество разнообразных элементов.

Материалы УМК дисциплины «Менеджмент недвижимости» разработаны в строгом соответствии с разделами рабочей программы. Следует отметить упорядоченный, модульный подход к изучаемым разделам дисциплины.

Содержательный компонент или предметное содержание, ориентировано на формирование соответствующих заявленных компетенций.

В УМК отслеживается соответствие тематического содержания предполагаемым результатам обучения.

В Фонде оценочных средств дисциплины заложены методы, позволяющие всесторонне оценить результаты обучения студента.

Методы контроля соответствуют целям, задачам и тематическому содержанию курса, что дает возможность точной, конкретной оценки результатов обучения. ФОС содержит весь необходимый оценочный материал, экзаменационные вопросы отражают содержание курса.

В рамках самостоятельной работы в материалах учебно-методического комплекса предусмотрены СРС и СРСП. Данные виды работ способствуют развитию практических, умственных способностей и навыков аналитического мышления студентов.

Перечень рекомендуемой основной и дополнительной литературы включает источники 2010-2018 гг., ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет». Имеются ссылки на сайты и базы данных.

Содержание учебно-методического комплекса направлено на достижение как целей и результатов обучения дисциплины «Менеджмент недвижимости», так и целей и результатов обучения образовательной программы «Оценка и мониторинг земель».

**Рецензент**

**Директор ОсОО «Азия Оценка»**

**Богубаева Н.И.**