

УДК 005 + 658.1.016.7

РЕИНЖИНИРИНГ УПРАВЛЕНИЯ КОММЕРЧЕСКОЙ НЕДВИЖИМОСТЬЮ В ООО «ДЕМЕТРА»

В.Г. Мохов, М.Н. Гайнутдинов

Высокие тарифы на электрическую и тепловую энергию, большая налоговая нагрузка на малый бизнес побуждают к поиску новых методов повышения эффективности используемого имущества. В статье рассмотрен реинжиниринг управления коммерческой недвижимостью ООО «Деметра», в процессе которого предложена диверсификация деятельности общества: ввод собственной котельной, позволяющей существенно уменьшить издержки предприятия на энергоснабжение. Рассчитан экономический эффект от реализации мероприятий по реинжинирингу управления коммерческой недвижимостью общества. Результаты исследования могут быть использованы на отечественных малых предприятиях.

Ключевые слова: реинжиниринг, коммерческая недвижимость, бизнес-процессы управления недвижимостью, тарифное регулирование, газовые котельные.

В условиях затянувшегося экономического кризиса особую актуальность приобретают вопросы эффективного использования коммерческой недвижимости. Это связано, в основном, с увеличением масштабов недвижимого имущества, которое вовлекается в оборот, и с большой сложностью и неоднородностью состава и структуры имущественных комплексов, увеличением бюджета на управление и расширение недвижимости. Очевидно, что при выборе конкретного механизма управления недвижимым имуществом необходимо учитывать его состав, назначение, цели и задачи, реализуемые собственником в процессе использования имущества [1].

Несовершенство государственного регулирования тарифов на электрическую и тепловую энергию, постоянный и во многом необоснованный рост энергетических тарифов предопределил разработку и реализацию проекта по приобретению и вводу собственной котельной в ООО «Деметра».

Для обеспечения цели энергосбережения общества были определены следующие задачи:

- исследовать экономическое положение ООО «Деметра»;
- проанализировать издержки;
- выявить недостатки в обеспечении энергоресурсами;
- разработать проект приобретения, строительства и ввода собственной газовой котельной;
- рассчитать показатели экономической эффективности, получаемые в процессе реинжиниринга.

Управление недвижимостью предполагает:

- оформление правоустанавливающих документов на недвижимое имущество;
- управление недвижимостью с коммерческой целью, для получения экономической выгоды от ее использования;
- управленческое воздействие на недвижимое имущество для достижения целей организации;
- управление недвижимым имуществом в рамках правового поля в сфере недвижимости и с учетом экономических и социальных интересов региона.

На различных стадиях жизненного цикла объекта недвижимости можно выделить следующие бизнес-процессы управления комплексом объектов коммерческой недвижимости, представленные в табл. 1.

Реинжиниринг – это фундаментальное переосмысление и радикальное, коренное перепроектирование бизнес-процессов компаний, организаций для достижения улучшений в наиболее важных показателях деятельности – стоимость, качество и темпы» [2]. При этом организация рассматривается как нечто, которое может быть спроектировано или перепроектировано в соответствии с фундаментальными инженерными принципами [3].

Реинжиниринг бизнес-процессов – это создание совершенно новых и наиболее эффективных бизнес-процессов без учета того, что было раньше. Реинжиниринг бизнес-процессов использует огромное количество методов внутри обычной структуры, но его направленность сосредоточена на объединении функций на макро организационном уровне [4]. Для реинжиниринга требуется целенаправленность и сильная дисциплина, то есть в каждый конкретный промежуток времени усилия по реинжинирингу должны быть сосредоточены на небольшом количестве процессов [5].

Изучению проблем реинжиниринга бизнес-процессов посвятили свои работы как зарубежные: А. Аллен, Й. Беккер, Т. Давенпорт, Ф. Уллах, М. Хаммер, Дж. Чампи; так и отечественные исследователи: С.В. Идельменов, Р.А. Исаев, Г.Н. Калянов, А.Д. Киселев, П.В. Кутелев, В.Г. Медынский, М.С. Мотышина, И.П. Николенко, Е.Г. Ойхман, В.В. Репин, Ю.Ф. Тельнов, С.В. Черемных.

Для более эффективной работы системы управления объектами коммерческой недвижимости необходимо решение следующих задач:

- увеличение доходов в процессе сохранения и расширения клиентской базы;
- обеспечение соответствия инженерных, эксплуатационных и технических характеристик управляемого объекта недвижимости государственным стандартам;
- строительство комплементарных объектов для оказания дополнительных услуг клиентам, приводящих к улучшению потребительских характеристик и, соответственно, повышение конкурентоспособности арендуемых объектов недвижимости [6].

Таблица 1

Бизнес-процессы управления коммерческой недвижимостью

Бизнес-процессы управления	Стадия жизненного цикла объекта недвижимости		
	Эксплуатация	Реконструкция	Ликвидация под новое строительство
Стратегический анализ и планирование	Мониторинг внешней и внутренней среды с целью повышения доходности и стоимости объекта недвижимости	Определение возможностей для входа на новые рынки коммерческого использования недвижимости	Прогнозирование развития и разработка бизнес-плана строительства нового объекта недвижимости
Маркетинг	Сохранение клиентской базы	Привлечение потенциальных клиентов	Сохранение клиентской базы
Финансы, бюджетирование	Минимизация текущих расходов	Финансирование высокодоходных проектов	Снижение риска возникновения аварийных событий до ликвидации объекта
Связь с внешней средой	Укрепление имиджа недвижимости	Создание новых брендов, смена позиционирования объекта и услуг	Ускорение разрешения на ликвидацию и новое строительство
Коммерческое использование недвижимости	Внедрение дополнительных услуг	Разработка и внедрение новых арендных программ	Уменьшение услуг
Техническая эксплуатация	Мониторинг выполнения стандартов качества	Разработка новых стандартов качества, сроков и стоимости эксплуатации	Предотвращение аварийных ситуаций
Ремонт и реконструкция	Выполнение ремонтов по регламенту ППР	Снижение сроков работ и экономия ремонтных ресурсов	Выполнение аварийных ремонтов
Управление проектами и инвестициями	Разработка оптимального проектного финансирования	Поиск инвесторов для новых проектов	
Капитальное строительство	Строительство комплементарных объектов	Создание новой инфраструктуры объекта	Ликвидация простоев при строительстве
Управление качеством	Обеспечение надлежащего качества	Повышение качества услуг	Внедрение современных технологий
Управление мотивацией	Материальная и социальная заинтересованность персонала	Формирование новых компетенций; оптимизация организационной структуры	
Управление изменениями	Обеспечение эффективности системы управления	Реинжиниринг бизнес-процессов по исполнителям, объемам, качеству	Реинжиниринг бизнес-процессов управления новым объектом

В процессе решения отмеченных задач организация выявляет резервы повышения эффективности использования собственного имущества. Для оценки уровня использования коммерческой недвижимости в ООО «Деметра» был проведен анализ существующего имущества, наличных площадей, которые могут удовлетворить параметрам для осуществления реинжиниринга управления имуществом общества.

Объектом исследования является ООО «Деметра», расположенное в Челябинской области. Основной вид экономической деятельности – сдача в аренду собственного недвижимого имущества (офисные помещения, складские помещения, площадки под складирование). В собственности организации находится пятнадцать объектов недвижимости, расположенных на площади 12,5 тыс. м². Выручка общества формируется из арендной платы и реализации товарно-материальных ценностей.

Себестоимость общества складывается из следующих калькуляционных статей затрат:

- заработная плата;
- налоги (отчисления);
- услуги (газ, вода, электроэнергия);
- ремонты текущие;
- услуги, оказанные контрагентами (автоуслуги, обслуживание трансформаторной подстанции);
- проценты по кредитам.

Анализ бухгалтерской отчетности за 2012–2014 гг. показал, что существенная часть издержек приходится на оплату коммунальных услуг (газ и электроэнергия). Для реинжиниринга бизнес-процессов управления коммерческой недвижимостью ООО «Деметра» предложен проект приобретения и пуска современной газовой котельной.

Пуск котельной позволит снизить издержки организации, направленные на отопление объектов недвижимости; создаст дополнительную возможность для привлечения новых средств: подключение к газовой котельной зданий близлежащих организаций, офисов, обеспечит продажу тепловой энергии потребителям и принесет дополнительный доход обществу (табл. 2).

Оборудование встроенной водогрейной котельной включает 4 котла, измерительный комплекс СГ-ЭКВэ-Р-0,75-100/1,6. Стоимость оборудования с монтажом составляет 8 032 653 руб. Стоимость подготовки здания под котельную 3 567 814 руб. Общие затраты на приобретение и монтаж котельной составили 11 600 467 руб.

Работа котельной осуществляется в автоматическом режиме, оборудование реагирует на температуру внешней среды. Приборы учета потребленного газа высокоточные (отсутствует возможность механической скрутки показаний приборов).

Таблица 2

Ежемесячный расход газа и электроэнергии

Характеристика	Газ	Электроэнергия	Итого
Потребление до приобретения котельной, руб./мес.	668 538	312 900	981 438
Потребление после приобретения котельной, руб./мес.	334 275	187 740	522 015
Экономия, руб./мес.	334 263	125 160	459 423

Отопительный сезон длится 7 месяцев, следовательно, издержки будут уменьшены на 3 215 961 руб./год. Остальные 5 месяцев в году обслуживание и амортизация котельной составят 500 тыс. руб., таким образом экономия составит 2 715 961 руб./год.

Ежемесячно ОАО «НОВАТЭК-Челябинск» поставляет 75 тыс. м³ газа (стоимостью 4 457 руб. за 1 м³), ежемесячные затраты на покупку газа составляют 334 550 руб. [7] (табл. 3).

Таблица 3

Ежемесячное потребление газа

Наименование	Потребность ООО «Деметра»	Продажа газа ОАО «НОВАТЭК-Челябинск» (розница)	Потенциальная продажа газа клиентам
Стоимость за 1000 м ³ , руб.	4457	5890	5794
Объем, тыс. м ³	75	75	75
Ежемесячные затраты, руб./мес.	334 275	441 750	434 550
Площадь отапливаемых помещений, м ²	12 500	12 500	12 500

Проектируемая котельная способна отапливать 25 тыс. м², т.к. в ООО «Деметра» необходима половина ее мощности, то целесообразно присоединить для отопления близлежащие дома (управляющие ЖКХ), офисы, здания.

На рынке продажи газа и электроэнергии в Челябинской области рентабельность составляет около 30–50 %. ООО «Деметра» может установить нижний уровень рентабельности в 30 %. Организация может установить цену для клиентов за объем, равный 75 тыс. м³ (434 550 руб.), при прибыли в 100 275 руб. (ежемесячно) или 701 925 руб./год.

При первоначальных затратах в 11 600 467 руб., с учетом экономии на собственной энергии в 2 715 961 руб./год и прибыли при вводе котельной 3 417 866 руб./год, срок окупаемости проекта составит 3,4 года.

При ставке дисконтирования 24 % годовых чистый дисконтированный доход от реинжиниринга управления коммерческой недвижимости в ООО «Деметра» составил 3 260 тыс. руб., что свидетельствует о высокой эффективности проекта.

Библиографический список

1. Michael Hammer. Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution. // Collins Business Essentials. Harper Business; Rev Upd. edition (October 10, 2006) – 272 p.

2. Иванова, А.В. Совершенствование методов управления недвижимостью: автореф. ... дис. канд. экон. наук / А.В. Иванова. – М., 2007. – 32 с.

3. Ойхман, Е.Г. Реинжиниринг бизнес-процессов: реинжиниринг организаций и информационные технологии / Е.Г. Ойхман, Э.В. Попов. – М.: Финансы и статистика, 1997. – 336 с.

4. Пономарева, Е.А. Методика расчета эффективности функционирования системы управления коммерческими объектами недвижимости на стадии эксплуатации / Е.А. Пономарева // Вестник Ленинградского государственного университета имени А.С. Пушкина. – 2012. – № 3, Т. 6. – С. 9.

5. Постановление Министерства тарифного регулирования и энергетики Челябинской области № 29/2 от 30 июня 2015 года «О розничных ценах на природный газ, реализуемый ОАО «НОВАТЭК-Челябинск» населению Челябинской области» [Электронный источник]. – Официальный сайт ОАО «НОВАТЭК-Челябинск». – URL: <http://www.novatek74.ru/gaz-narody/naselen/>.

6. Робсон, М. Практическое руководство по реинжинирингу бизнес-процессов / М. Робсон, Ф. Уллах; пер. с англ. под ред. Н.Д. Эриашвили. – М.: Аудит, ЮНИТИ, 1997. – 224 с.

7. Яблочников, Е.И. Реинжиниринг бизнес-процессов проектирования и производства: учебное пособие / Е.И. Яблочников, В.И. Молочник, Ю.Н. Фомина. – СПб.: СПб ГУИТМО, 2008. – 152 с.

[К содержанию](#)