

УДК 332.72

Воронцов Василий Леонидович,

магистрант магистерской программы «Управление развитием территорий и девелопмент недвижимости»,
кафедра экономики и управления строительством и рынком недвижимости,

Высшая школа экономики и менеджмента,

ФГАОУ ВО «УрФУ имени первого Президента России Б.Н.Ельцина»

e-mail: vasileon@gmail.com

г. Екатеринбург, Россия

Караваяева Наталья Михайловна,

кандидат экономических наук, доцент,
кафедра экономики и управления строительством и рынком недвижимости,

Высшая школа экономики и менеджмента,

ФГАОУ ВО «УрФУ имени первого Президента России Б.Н.Ельцина»

e-mail: n.m.karavaeva@urfu.ru

г. Екатеринбург, Россия

УПРАВЛЕНИЕ ПРОБЛЕМНОЙ НЕДВИЖИМОСТЬЮ

Аннотация:

В данной статье рассматриваются вопросы управления проблемной недвижимостью кредитных организаций. Выделяются стратегии работы с проблемной недвижимостью, описываются ее особенности и пути ее возникновения.

Ключевые слова:

Недвижимость, управление недвижимостью, управление проблемными активами.

Во вторую волну кризиса 2014-2016 годов в России многие предприятия, как малые, так и крупные, столкнулись с трудностями при обслуживании своих кредитов в банках. В этой связи у банков возникла ситуация с проблемной задолженностью, возникшая при изъятии заложенной недвижимости. В данной ситуации в большинстве банков встал остро вопрос о формировании нового направления - управление непрофильным имуществом в своей собственности. Кредитные организации только начинают накапливать опыт управления непрофильными активами такого рода и поэтому вопрос правильного управления объектами недвижимости является актуальным и не имеющим однозначного решения.

Каждый банк выдает кредиты физическим и юридическим лицам под реализацию их конкретных проектов. Как правило, для обеспечения гарантий возврата денежных средств, банк берет в залог имущество должника или третьих лиц — поручителей. Если проекты реализуются согласно установленному графику, то своевременное возвращение кредитов с уплатой процентов позволяет банку зарабатывать. В противном случае, у банка возникает просроченная задолженность. Кредитные организации прикладывают огромные усилия для исклечения (идеальный вариант) или максимального снижения проблемной задолженности: проверка заемщика до выдачи кредита, профилактика возникновения просроченных платежей, взыскание задолженности в добровольном порядке и взыскание через суд и исполнительное производство.

В зависимости от величины и срока просроченной задолженности к банку возникают разные требования по формированию резервов. Каждый банк для себя индивидуально определяет предельные значения проблемной задолженности и величины резервов в текущем периоде. В итоге формируется политика банка в отношении проблемной задолженности. Нормируются предельные сроки добровольного взыскания,

В качестве предмета залога могут выступать недвижимое имущество, транспортные средства и оборудование. В данной статье будет рассмотрено только недвижимое имущество, которое имеет свои особенности при реализации и управлении.

Основной особенностью проблемной недвижимости является, как правило, ее низкое качество. Фактически в момент передачи остаются стены и/или голый земельный участок. Объект может быть не подключен к сетям, иметь долги перед снабжающими организациями и другие обременения. В этом случае перед новым собственником стоит вопрос: продать объект по его текущей остаточной стоимости или вкладывать дополнительные средства, чтобы преобразить объект.

Для более глубокого понимания данного вопроса необходимо классифицировать проблемную недвижимость. К классификации проблемной недвижимости можно подойти с нескольких точек зрения. Анализ объекта недвижимости по следующим пунктам даст представление о составе и качественных характеристиках портфеля проблемных активов.

- *Виды недвижимости.* Разделяют недвижимость по назначению: коммерческая недвижимость (торговая, офисная, складская и промышленного назначения), жилая недвижимость, земельные участки.

- *Географическое деление.* Региональные банки сталкиваются с тем, что география расположения объектов недвижимости очень обширна. Это связано в первую очередь с филиальной сетью кредитного учреждения, а во вторую с позициями банка в регионе.

- *Стоимость объекта недвижимости.* Разделение напрямую зависит от программ кредитования банка. Например, кредитование проектов до 3 млн. рублей, кредитование от 3 до 10 млн. рублей, более 10 млн. рублей и т.п.

- *Масштаб и качественное состояние объектов недвижимости.*

Все выше перечисленное, дает картину текущей ситуации и состояния портфеля проблемной недвижимости. Для ее управления в дальнейшем, необходимо проанализировать требования банка к предлагаемым в качестве залога объектам недвижимости.

Чаще всего недвижимость становится проблемной сразу за этапом, на котором начинаются и развиваются проблемы в бизнесе предприятия. Поэтому идеальный момент начала работы с проблемной недвижимостью как раз проявление первых проблем и сложностей. Владелец бизнеса и кредитор должны совместно выработать решение, каким образом в дальнейшем использовать объект недвижимости. В этом случае есть шанс не допустить перевода недвижимого имущества в статус проблемного. Возможны несколько вариантов развития ситуации:

1. Продажа объекта недвижимости с последующей арендой у нового собственника. При этом деньги будут направляться на развитие бизнеса или гашения кредита в банке.

2. Закрытие бизнеса и погашение задолженности в банке за счет продажи объекта недвижимости.

3. Закрытие бизнеса и редевелопмент объекта проблемной недвижимости. Примером может служить перепрофилирование недвижимости из жилого формата в нежилое, из торгового помещения в офисное или наоборот и т.п.

Соответственно, специалисты подразделения по управлению проблемными активами должны привлекаться к работе с недвижимостью на всех этапах, от формирования требований к залоговому имуществу, консультаций по текущему использованию объектов в залоге до управления объектами после передачи их банку.

Совместная работа банка и заемщика в вопросах текущего управления залоговым объектом недвижимости, развития объекта очень важный момент, поскольку и заемщик и банк заинтересованы, чтобы задолженность не стала просроченной и не превратилась, в конце концов, в проблемную.

Работа с проблемной недвижимостью всегда требует дополнительных ресурсов. Поэтому у собственника возникает вопрос необходимости выбора - создание собственной структуры управления данной недвижимостью или привлечение внешней управляющей компании.

Необходимо рассмотреть преимущества и недостатки обоих вариантов.

Создание собственной структуры управления. Из преимуществ данного выбора можно выделить следующие аспекты: слаженный коллектив, большее доверие собственным сотрудникам, контроль процессов управления в режи-

ме реального времени, а не по периодическим отчетам, возможность заранее выявлять переломные и ключевые моменты в управлении объектом. Также следует отметить и недостаток данного выбора - это возникающие дополнительные затраты на содержание штата сотрудников. При этом потребуется дополнительное обучение персонала, т.к. сотрудники не обладают необходимыми и достаточными навыками для управления разноплановыми объектами недвижимости, в отличие от управляющей компании, специализирующейся на управлении данными видом недвижимости.

Внешняя управляющая компания. Основным достоинством данного выбора является то, что управляющая компания специализируется на управлении объектами недвижимости, имея готовые кадры с необходимой квалификацией. Оплата будет осуществляться по результатам работы. Часть сотрудников (управляющий, главный инженер, электрик и др.) будут совмещать должности на нескольких объектах, что дает возможность сэкономить на заработной плате. Это особенно важный момент при управлении небольшими объектами, т.к. нет необходимости содержать данные должности на полной ставке. Из недостатков можно выделить то, что управляющая компания может уделять недостаточно внимания объекту собственника, т.е. произойдет распыление между большим количеством объектов. Вследствие этого есть риск пропустить ключевой переломный момент в управлении объектом.

Независимо от выбранного варианта управления, внешнего или внутреннего, в банке должен быть специалист, или подразделение, чтобы вести координационную работу по управлению всеми объектами. Если выбран вариант управления собственными силами, то такой управляющий создает свое подразделение и выстраивает его работу в соответствии с целями и задачами банка. Во втором случае привлечения внешней управляющей компании, штат подразделения минимальный и занимается задачами согласования действий разных управляющих компаний. Подразумевается, что таких компаний будет несколько, в зависимости от количества и разнородности проблемных объектов.

При изучении вопроса управления проблемной недвижимостью стоит выделить сроки ее реализации. Продолжительность сроков реализации главным образом определяет решение, которое должно быть принято в момент постановки на баланс нового проблемного объекта. Решение в обязательном порядке должно учитывать ситуацию на рынке недвижимости в данный момент времени, предварительную оценку объекта недвижимости, а также финансовые цели и задачи, стоящие перед банком.

Варианты принимаемых решений:

- *Сдача помещений в аренду.* Срок реализации не ограничивается, компания получает доход от сдачи объекта в аренду.
- *Продажа объекта недвижимости в текущем состоянии* и на условиях, соответствующих рыночным. Срок реализации в данном случае

соответствует среднестатистическому по рынку, например, квартиры продаются 3-6 месяцев, офисы и торговая недвижимость – в течение 6-9 месяцев, крупные объекты от 1 года.

• *Использование имущества в деятельности банка.* Вопрос о продаже объекта в текущий момент времени не ставится и недвижимость может быть успешно использована для собственных нужд.

• *Редевелопмент объекта недвижимости.* В данной ситуации необходимо выполнить расчет экономической эффективности проекта, провести редевелопмент и после этого продать объект недвижимости. Данный вариант воплощается по времени до нескольких лет.

Еще следует отметить один важный фактор, определяющий политику работы с проблемными активами банка - это формирование резервов. Как известно, к банку применяются требования в части обеспечения и обслуживания проблемных активов, требуется резервировать часть оценочной стоимости объекта в денежном эквиваленте. Процент резервирования зависит от срока нахождения объекта на балансе банка, поэтому при наличии большого количества проблемной недвижимости с большим сроком реализации банк существенно ухудшает свое финансовое состояние.

В заключении важно отметить, что вопрос управления проблемной недвижимостью стал особенно актуальным для банков в условиях кризиса. Наилучшим решением будет относиться данным активам не как проблемным, а как к непрофильным, которые могут приносить доход не только от продажи, но и от увеличения стоимости в процессе редевелопмента. Каждый банк должен иметь в своем штате специалистов по управлению недвижимостью и выстраивать свою сеть сотрудничества с внешними компаниями, специализирующимися во отдельных аспектах работы с недвижимостью [1].

Соотношение между своими специалистами и внешним управлением зависит от политики банка в отношении формирования персонала, внутренней структуры организации, а также объема портфеля непрофильных активов.

Список использованных источников

1. Караваева Н.М. Редевелопмент проблемной недвижимости / Н.М. Караваева // Устойчивое развитие российских регионов: экономика политических процессов и новая модель пространственного развития: сб. матер. IX Международной науч.-практ. конф. по проблемам экономического развития в современном мире. – Екатеринбург: УрФУ. – 2012. – С. 49. – 52 (0,41 п.л.).

Vasily Vorontsov,

master's student of master's program "Management of territories and real estate development",
department of Economics and Management of the construction and real estate market,
Graduate School of Economics and Management,
Ural Federal University named after the first President of Russia B. Yeltsin
e-mail: vasileon@gmail.com
Ekaterinburg, Russia

Natalia Karavaeva,

candidate of Economic Sciences, Associate professor,
department of Economics and Management of the construction and real estate market
Graduate School of Economics and Management,
Ural Federal University named after the first President of Russia Boris Yeltsin
e-mail: n.m.karavaeva@urfu.ru
Ekaterinburg, Russia

MANAGEMENT OF PROBLEM'S REAL ESTATE

Abstract:

This article deals with the problem of management of real estate credit institutions. Stand out strategies for working with troubled real estate, describes its features and the way it occurs.

Keywords:

Real estate, property management and distressed asset management.