

Ни один менеджер не ответил, что самым важным фактором является зарплата или диплом. Ведущее место большинство опрошиваемых отвели творчеству.

При традиционном методе обучения и студенты, и выпускники боятся ошибок, так как они наказуемы. В новых условиях ошибки становятся основой обучения, т.е. на них учатся. Самое страшное не то, что выпускник – специалист совершает ошибки при принятии решения, страшно то, что он не может, не способен принять решение вообще. Поэтому при подготовке экономистов методика должна предусматривать возможность студентам самим понять, что они совершили ошибки и, создав условия для их исправления, тем самым развивать у них элементы творчества. Развивать эти элементы можно будет на много быстрее, если преподаватель из наставника превратится в помощника и организатора. То есть если преподаватель смог бы организовать учебный процесс так, чтобы студенты активно участвовали в его проведении, он сможет достичь желаемого результата, когда студент из пассивного слушателя превратится в активного участника занятий.

Таким образом, студент в процессе обучения, кроме получения необходимых знаний по выбранной специальности, должен получить необходимые навыки, которые ему пригодятся на предприятии, он должен уметь работать в команде. У будущего выпускника-экономиста должны быть развиты элементы творчества при принятии управленческих решений, он должен предвидеть его последствия. У экономистов-менеджеров должно быть развито стремление к саморазвитию и самосовершенствованию.

УДК 338.45:69

Асаул А.Н., Рубахов А.И.

## ЖИЗНЕННЫЙ ЦИКЛ ОБЪЕКТОВ НЕДВИЖИМОСТИ

В соответствии с «Оксфордским толковым словарем по бизнесу» [1] недвижимое имущество - это любое имущество, состоящее из земли, а также зданий и сооружений на ней. Необходимо отметить, что понятия «недвижимость» и «недвижимое имущество» больше определяют правовые отношения, чем физический объект, в связи с чем к ним неприменимы традиционные трактовки жизненного цикла. Как известно, на жизненный цикл товара существенное влияние оказывают факторы внешней экономической, политической, технологической среды, а также результаты продаж, производства и т.п. [2], что неприменимо к объектам недвижимости. В общем случае концепция жизненного цикла товара – это удобный дидактический прием для схематического объяснения поведения товара. Традиционно рассматриваются следующие фазы цикла жизни товара на рынке: внедрение – рост – насыщение – спад. Каждый из предложенных 4-х этапов имеет свои особенности, зависящие от ряда свойств товара.

Существует также понятие «жизненный цикл изделия», который в отличие от «жизненного цикла товара» – имеет не 4 стадии, а, в соответствии с международными стандартами – 11: маркетинг; НИОКР; материально-техническое обеспечение; подготовка и разработка производственных процессов; собственное производство; контроль; испытание продукции в процессе производства и контроль на выходе; упаковка и хранение готовой продукции; реализация и распределение; монтаж и эксплуатация; техническая помощь в использова-

Говоря об организации учебного процесса, следует сказать и о его содержании. При подготовке экономистов – менеджеров в современных условиях, на наш взгляд, должно быть изменено соотношение практических и теоретических занятий в пользу первых. ВУЗу должна быть предоставлена возможность включения дополнительных материалов (дисциплин) к изучению по выбору не предусмотренных учебным планом (программой), но представляющих интерес. При проведении занятий должны быть использованы современные методики обучения, обеспечивающие интерактивность и контакт с аудиторией.

Работая на рынке образовательных услуг, следует учитывать, что вуз предлагает такие услуги, которые обладают добавленной стоимостью, как для самих студентов, так и для учебного заведения, тем самым развиваются и одни и другие.

### СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Бычкова Г.М. Маркетинговые программы образования на этапе его трансформации // Белорусский экономический журнал.-2002. - №3 – с.118.
2. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент.- М., Глрлордрики, 2003.
3. Волкова М.М., Звездова А.Б. Маркетинговые исследования в области образовательных услуг // Маркетинг в России и за рубежом – 1999-№6 с.26.
4. Мешков А.А., Жильцова С.В. Создание совместной ценности услуги в области бизнес-образования на основе маркетинг партнерских отношений.
5. Менеджмент высшей школы: состояние и перспективы. Материалы международной научной конференции. Гродно 20 ноября 2003.

нии. Практически здесь присутствуют два цикла: 1-й- подготовки и освоения нового товара и 2-й-продажи товара.

*Жизненный цикл объекта недвижимости* как и любого другого товара – это поведение его в различные периоды своего развития - от замысла до ликвидации (утилизации). В отношении объекта недвижимости принято рассматривать пять стадий такого цикла: предпроектная – проектная – строительная – эксплуатации – закрытия (ликвидации)[3].

1. *Предпроектная (начальная) стадия* включает анализ рынка, выбор объекта недвижимости, формирование стратегии проекта, инвестиционный анализ, оформление исходно-разрешительной документации, привлечение инвестиционных ресурсов.

2. *Стадия проектирования* включает разработку финансовой схемы, организацию финансирования, выбор архитектурно-инженерной группы, руководство проектированием.

Очевидно, что на первых двух стадиях прибыль не образуется, так как они носят мотивационный характер. Основные задачи этого периода – сокращение длительности этих стадий, повышение потребительских качеств объектов недвижимости и, самая главная, *минимизация эксплуатационных затрат на всех стадиях жизненного цикла объекта*. К сожалению, концепция расчета затрат с учетом всего жизненного цикла чаще обсуждается, чем применяется на практике. Суть этой концепции в том, что, принимая решение о приобретении объекта недвижимости, собственник «обрекает» себя на

Асаул Анатолий Николаевич, д.э.н., профессор, проректор по научной работе Санкт-Петербургского архитектурно-строительного университета.

Рубахов Александр Иванович, д.э.н., д.т.н., проф., профессор каф. мировой экономики, маркетинга, инвестиций Брестского государственного технического университета.

Беларусь, БГТУ, 224017, г. Брест, ул. Московская, 267.

совокупность затрат, неразрывно связанных с владением этим объектом. Эти затраты получили название стоимости владения собственностью. Расчет затрат с владением и учетом всего жизненного цикла объекта недвижимости может использоваться, для сравнения двух способов достижения одной и той же цели, например, построения или же аренды объекта недвижимости и др.

Рационально построенная система расчета затрат с учетом всего жизненного цикла объекта недвижимости позволяет сопоставлять также действия, обеспечивающие разную продолжительность жизни элементов объекта. Следует отметить, что экономии, которая может быть достигнута в результате реализации какого-либо проекта, трудно идентифицировать, еще сложнее количественно оценить и очень сложно документально подтвердить.

Затраты на реализацию крупных проектов строительства или реконструкции достаточно высоки, поэтому необходимо четко контролировать все расходы. Не следует, однако, экономии понимать превратно. Зачастую застройщик просто стремится к минимизации начальной цены. Решения, принимаемые о строительстве (приобретении) объекта недвижимости только на основе анализа начальной цены, в большинстве своем не являются наилучшими, а часто оказываются просто неверными. Безусловно, расчет затрат с учетом всего жизненного цикла объекта недвижимости является достаточно сложной задачей, но стоит приложить усилия для ее решения, ибо в результате будет заложен фундамент для формирования ежегодных бюджетов на весь период эксплуатации объекта.

3. *Стадия строительства* заключается в выборе подрядчика; координации ведения строительных работ и контроле качества строительства, смет затрат и расходов. На данной стадии появляются реальные доказательства соответствия строящегося объекта требованиям определенного сегмента рынка недвижимости, решаются задачи увеличения доли потенциальных потребителей, так как рост объема предложений и, соответственно, прибыли свидетельствует о достаточно широком рыночном признании.

Современная ситуация в экономике заставляет участников инвестиционных проектов совмещать работы по реализации конкретного строительного проекта, чтобы результаты проекта стали приносить пользу как можно раньше. Поэтому строительные работы, как правило, начинаются на стадии проектирования, что требует качественной координации действий всех участников проекта. Такая организация строительства приводит к существенной экономии (от 5 до 10%) за счет снижения стоимости капитала (уменьшения объемов и сроков заимствования) благодаря более раннему вводу в действие объекта недвижимости, а также к появлению принципиально новых бизнес-решений. На этой стадии можно добиться существенного сокращения затрат при правильном выборе формы управления строительством.

В странах с развитой рыночной экономикой очень распространено управление проектом, которое имеет перспективы в наших странах, особенно при реализации многоэтажных строительных проектов, так как единое управление циклом «проектирование – строительство» сокращает время выполнения проекта, благодаря чему достигается общая экономия (до 10%) средств и создаются условия для эффективного контроля над всеми видами расходов [4].

В практике наших стран распространен подрядный принцип строительства объектов, когда по договору подряда строительная организация обязуется в установленный срок построить по заданию заказчика определенный объект либо выполнить иные строительные работы, а заказчик обязуется создать подрядчику необходимые условия для выполнения работ, принять и уплатить их обусловленную цену.

Обычно заказчик выбирает одну строительную организацию на роль генерального подрядчика, заключает с ней дого-

вор на весь комплекс работ и предоставляет ей возможность заключения субподрядных договоров. При строительстве крупных объектов заказчик (застройщик) может назначить несколько генподрядных организаций, каждая из которых отвечает за определенный участок и работает под непосредственным контролем представителей заказчика.

На практике проектировщики ограничиваются периодическими посещениями строительной площадки, чтобы удостовериться, что все их рекомендации учтены при реализации проекта. Контроль качества работ лежит на заказчике (застройщике). При реализации крупных проектов необходимо привлекать внешних экспертов-аудиторов для оценки стоимости работ, соблюдения графика выполнения отдельных операций и всего комплекса работ (бухгалтерский учет и аудит, правовые вопросы и взаимодействие с контролирующими органами и представителями местной власти). Порядок приемки объектов в эксплуатацию достаточно полно регламентирован нормативными документами.

4. *Стадия эксплуатации объекта* недвижимости состоит из собственно эксплуатации, обслуживания и ремонта объектов. Эксплуатация объектов недвижимости включает следующие направления: эксплуатация оборудования помещений; материальный учет; противопожарная охрана и техника безопасности; управление коммуникациями, утилизацией и переработкой отходов, перемещениями и переездами, изменениями и перестройкой; устранение аварийных ситуаций; обеспечение эксплуатации и ремонта; установка мебели и охрана объекта.

Не существует единого определения понятия «оборудование помещений», но их основу составляют системы отопления, вентиляции и кондиционирования; основное электрическое оборудование и системы теплоснабжения, водоснабжения и водоотведения; системы механической и электрической вертикальной и горизонтальной транспортировки (лифты, эскалаторы и т. д.).

В последнее время возросла роль функции безопасности из-за угрозы терроризма, роста преступности и т. д. Поэтому все большее количество организаций стремится обеспечить безопасную рабочую среду. Как правило, системы охраны (в том числе и противопожарной) и технической безопасности разрабатываются и реализуются с учетом потребностей и назначения объектов недвижимости.

Управление коммуникациями определяется сутью объекта недвижимости. Для обеспечения услуг факсимильной связи, телетекста, передачи и приемки данных все шире используются телефон и телефонная инфраструктура, волоконно-оптическая связь. Развиваются компьютеризация и автоматизация рабочих мест.

Электронная (информационная) безопасность заключается в обеспечении информационной защиты на электронных устройствах, частично в программном обеспечении.

Процесс утилизации вредных отходов при эксплуатации объектов недвижимости связан с решением сложных управленческих задач – от утилизации, например, люминесцентных (ртутьсодержащих) ламп до избавления от вредных отходов. Как правило, управляющий объектом недвижимости заключает договор с организациями, которые специализируются на их захоронении и утилизации.

Управление перемещением представляет собой управление движением сотрудников разных подразделений, в связи с увеличением или сокращением персонала, с сокращением или увеличением количества арендуемых объектов, переездом в другие помещения. В современных условиях общественной и технологической мобильности перемещение должно восприниматься как естественное явление.

В процессе эксплуатации объекта недвижимости часто приходится выполнять работы по изменению всего объекта или его частей. Существует ряд правил, которые позволяют

осуществлять эффективное управление изменениями в пользу организации:

- ✓ пространство – нет необходимости передвигать стенку на 0,5 м для удовлетворения чьих-то амбиций;
- ✓ материалы – нет надобности использовать паркет из ценных пород дерева, там, где можно использовать ламинат;
- ✓ принципы проектирования – не встраивать шкафы там, где можно обойтись отдельно стоящей мебелью;
- ✓ планирование – не осуществлять перепланировку офиса только потому, что кто-то из сотрудников хочет сидеть напротив окна;
- ✓ инженерное обеспечение – предусмотреть надлежащий доступ к электрическим и информационным входам.

Аварийные ситуации могут возникнуть в любое время, ибо никто не застрахован от пожара, затопления, наводнения, землетрясения и т. д. Единой формы плана мероприятий по ликвидации аварий не существует, в каждом конкретном случае назначается ответственный за тот или иной объект и разрабатывается инструкция, по которой он должен действовать.

При устранении последствий аварий следует: проверить все стальные конструкции на предмет повреждения от нагрева; проверить все коммуникационное и офисное оборудование и другие системы объекта недвижимости на предмет коррозии и влажности, электропроводку и другие коммуникации на наличие конденсата (в холодное время), проверить котельное оборудование; очистить системы от плесени и других вредных материалов и пр.

Мебель – равноправный элемент объекта недвижимости, поэтому необходимо осуществлять ее осмотр и ремонт в соответствии с планом профилактических работ.

**Обслуживание и ремонт.** Как показывает практика, подавляющее большинство собственников объектов недвижимости не выделяет достаточных средств на содержание и ремонт зданий и сооружений. Причин здесь много: от сосредоточенности на сиюминутных целях до недооценки последствий подобного шага. Но затраты на ликвидацию этих последствий почти всегда превышают стоимость работ по обслуживанию и ремонту.

**Обслуживание** – работы, выполняемые для обеспечения нормативного срока эксплуатации объектов недвижимости;

они не ведут к увеличению его стоимости, но предотвращают обветшание и выход из строя отдельных элементов.

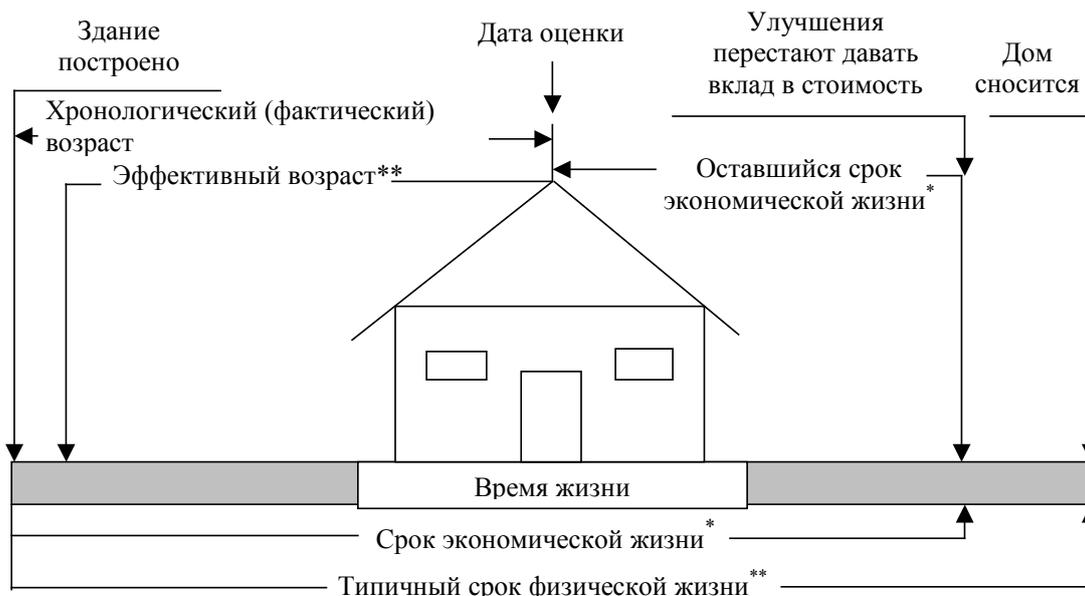
**Ремонт** – работы по устранению поврежденных или изношенности объекта недвижимости с целью восстановления до нормального эксплуатационного состояния. Ремонтные работы делятся на мелкие и крупные. Мелкий ремонт (сроком 1–2 дня) выполняется в рамках обеспечения эксплуатации объекта недвижимости. Он не продлевает срок службы объекта и не увеличивает его стоимость. Крупный ремонт (более 2 дней) продлевает срок службы объекта недвижимости, но не увеличивает его стоимость.

**Замена** – это процесс замещения входящих в состав объекта недвижимости основных фондов аналогичной единицы. Предметом замены является самостоятельный объект основных фондов, пришедший в негодность или морально устаревший.

Основная цель обслуживания объекта недвижимости – обеспечение использования его по прямому назначению. Для этого необходимы: ежедневная уборка (для поддержания презентабельного вида); своевременное исправление мелких дефектов на объекте недвижимости; осуществление крупного ремонта на основе самых низких затрат жизненного цикла; разработка мероприятий по сокращению и минимизации совокупных затрат на эксплуатацию и обслуживание; рациональная работа коммунальных служб (при обеспечении надежности) обслуживающих объект недвижимости; постоянный контроль и анализ затрат по обслуживанию и ремонту объекта; составление графиков проведения работ, контроль за их выполнением; отчетность по объекту недвижимости в целом и по оборудованию в частности.

На практике различают: ремонт по необходимости; периодический ремонт (например, замена мягкой кровли через 10 лет); профилактическое обслуживание оборудования; аварийное обслуживание; ремонт (замена окон).

Содержание объекта недвижимости требует: эксплуатационных затрат в течение всего полезного срока службы объекта, функциональные (на персонал, занятый содержанием, ремонтом и т. д.), затраты на коммунальные услуги и уборку здания, на ремонт и восстановление объекта (если срок его службы вышел). Кроме этого, необходимо учитывать затраты на изменения и улучшения, которые определяются как *стоимость владения объектом недвижимости*.



\* Может увеличиваться за счет реконструкции, переоборудования (перестройки), модернизации или изменения условий.

\*\* Может быть больше, чем фактический возраст здания.

Рис. 1. Срок жизни здания или сооружения.

### I этап

1. Создание инвестиционно-строительный этап развития объектов недвижимости (инвестиционный замысел, определение назначения объекта, его проектирование, землеотвод, строительство (реконструкция), сдача в эксплуатацию). Этот этап наиболее сложен, ибо он состоит из многочисленных составляющих, от решения которых зависит эффективность функционирования объекта недвижимости



### II этап

2. Оборот прав на ранее созданную недвижимость, включая продажу, сдачу в аренду и т.д. На этом этапе происходят возврат вложенных инвестиций, получение прибыли, а также начало морального и физического износа



### III этап

3. Управление объектами недвижимости – эксплуатация, ремонт, поддержание в системе городских инфраструктур и коммунального хозяйства. Этот этап наиболее продолжителен и ограничивается целесообразностью эксплуатации объекта недвижимости и размером затрат на устранение физического и морального износа

Рис. 2. Этапы существования объекта недвижимости.

5. Стадия закрытия объекта – полная ликвидация его первоначальных и приобретенных функций. Как результат – либо снос, либо качественно новое развитие. На этой стадии требуются значительные затраты на ликвидацию. Если объект недвижимости получает новое качественное развитие, то затраты на изменение относятся к затратам владения в расчете на новую функцию.

Жизненный цикл объекта недвижимости включает срок экономической и физической жизни (рис. 1):

1. Время жизни – отрезок времени, когда объект существует и в нем можно жить или работать.
2. Срок экономической жизни определяет период времени, в течение которого объект может быть использован как источник прибыли, и заканчивается, когда производимые улучшения перестают давать вклад в стоимость объекта.
3. Время физической жизни – отрезок времени, когда объект существует и в нем можно жить или работать. Типичный срок физической жизни определяется нормативными актами действующего законодательства.

С точки зрения периода жизни объекта недвижимости выделяют:

1. *Эффективный возраст*, который отражает возраст объекта в зависимости от его внешнего вида, технического состояния и т.д.
  2. *Хронологический (фактический) возраст*, соответствующий периоду пребывания объекта в эксплуатации с момента его ввода.
  3. *Оставшийся срок экономической жизни*, используемый с целью оценки объекта экспертом (период от даты оценки до окончания экономической жизни объекта).
- Жизненный цикл объекта недвижимости можно разделить на три этапа (рис.2), каждый из которых включает определенные мероприятия и действия собственника.

#### СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Оксфордский толковый бизнес-словарь. – М.: Прогресс-Академия, 1995.
2. Рубахов А.И. «Жизненный цикл строительных систем» в кн. Яковенко Е.Г. и др. Циклы жизни экономических процессов, объектов и систем. – М.: Наука, 1991.
3. Асаул А.Н., Старинский В.Н., Рыбнов Е.И., Ключев А.Ф. Экономика недвижимости. – М.:АСВ., СПб.:СПбГАСУ, 2000.
4. Мазур И.И., Шапиро В.Д., Ольдерогге Н.Г. Управление проектами. – М.: Омега-Л, 2004.

УДК 338.242

**Мешайкина Е.И.**

## СТРАТЕГИИ АДАПТАЦИИ ПРЕДПРИЯТИЙ К УСЛОВИЯМ НЕСТАБИЛЬНОЙ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ

Условия функционирования предприятий Беларуси сегодня принципиально изменяются. Это касается логики их деятельности, критериев рациональности хозяйствования, выбора выгодных путей развития. Причиной является не столько развитие рыночной экономики (к ее принципам многие хозяйствующие субъекты уже сумели приспособиться), сколько турбулентность их окружения, с которым необходимо посто-

янно регулировать свои отношения и связи. По мнению А. Тоффлера, именно “способности к изменениям обуславливают успех в мире, отвергающем с обескураживающей скоростью старые технологии и способы мышления в пользу совершенно новых” [1]. В настоящее время формируется новая ситуация, в которой приходится функционировать хозяйствующим субъектам. Это период инновации, качества, удо-

*Мешайкина Елена Ивановна, д.э.н., профессор каф. менеджмента Брестского государственного технического университета. Беларусь, БГТУ, 224017, г. Брест, ул. Московская, 267.*