

УДК 332.72

ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ  
К УПРАВЛЕНИЮ И ЭКСПЛУАТАЦИИ ОБЪЕКТОВ  
НЕДВИЖИМОСТИ В СИСТЕМЕ ММДЦ «МОСКВА-СИТИ»А.Н. Кириллова<sup>1</sup>, А.А. Шостак<sup>2</sup><sup>1</sup>НИУ Высшая школа экономики<sup>2</sup>Московский городской университет  
управления Правительства Москвы

В статье рассмотрены особенности управления многофункциональными комплексами в СИСТЕМЕ ММДЦ «МОСКВА-СИТИ».

**КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА:** объекты недвижимости, управление, эксплуатация, многофункциональный комплекс.

Москва – один из крупнейших мировых центров бизнеса, промышленности, культуры, науки и образования. Необходимость создания в Москве современного делового центра, отвечающего потребностям мирового бизнеса, определяется тем, что в настоящий момент Россия активно включается в международное экономическое сообщество. С целью повышения деловой активности, привлечения инвестиций, поднятия престижа Москвы как столицы России Правительством Москвы было принято решение о создании Московского международного делового центра «Москва-Сити» (ММДЦ «Москва-Сити»).

Реализация проекта по созданию ММДЦ «Москва-Сити» должна позволить сформировать в Москве необходимую для российских и иностранных предпринимателей инфраструктуру современного бизнеса, отвечающую международным стандартам, привлечь крупные отечественные и иностранные инвестиции, создать принципиально новые отрасли высотного и экологически чистого градостроения, создать десятки тысяч новых рабочих мест, дополнить архитектурный облик Москвы новым ансамблем начала XXI века.

Создание концентрированной деловой зоны позволит Москве занять более высокое место в ряду

ORGANIZATIONAL AND ECONOMIC  
APPROACHES TO THE MANAGEMENT  
AND MAINTENANCE OF THE REAL  
ESTATE OBJECTS WITHIN THE SYSTEM  
OF THE MOSCOW INTERNATIONAL  
BUSINESS CENTER «MOSCOW CITY»

A.N. KIRILLOVA, A.A. SHOSTAK

The article deals with the features of management of the multi-functional building complexes within the system of the Moscow International Business Center «Moscow City».

**KEY WORDS:** real estate objects, management, maintenance, multi-functional building complex.

финансово-деловых центров мира. Как известно, крупнейшие города мира, такие как Нью-Йорк, Париж, Лондон, Торонто, Токио и др. обладают своими «Сити» – центрами деловой активности. Создание ММДЦ «Москва-Сити» позволит разгрузить исторический центр Москвы от потоков транспорта, улучшить коммуникационные связи между представителями крупнейших компаний, банков и фирм, гармонично объединить в пределах одной территории бизнес, проживание и досуг.

В результате реализации данного проекта Москва получит устойчивый источник доходов в бюджет в виде налоговых отчислений, прибыли, полученной от эксплуатации коммерческих площадей, земельных участков, а также снимет проблемы с дефицитом коммерческих площадей. Общая потребность в офисных площадях, соответствующих принятым в мире стандартам, составляет в Москве около 12 млн м<sup>2</sup>. В настоящий момент в Москве существует лишь несколько десятков зданий, качество и оборудование которых отвечают международному уровню.

Строительство ММДЦ «Москва-Сити» – долгосрочный проект, который требует постоянной взаимосвязки интересов Москвы с интересами самостоятельных хозяйствующих субъектов, участвующих в

реализации этого проекта, формирования долгосрочной инвестиционной политики и координации участия инвесторов в проекте. При реализации проекта строительства ММДЦ «Москва-Сити» требуется единая техническая политика в области создания инженерной и транспортной инфраструктуры, а также единая политика управления и эксплуатации объектов, расположенных на данной территории [1,2, 5].

Разработкой концепций, методов и механизмов управления территориями ММДЦ «Москва-Сити», связанных с созданием систем связи и безопасности территории, энергообеспечением, организацией дорожного движения, парковок, управлением транспортными потоками, водоснабжением и канализацией, теплосетями, поставками товаров и материалов, мусороудалением, переработкой и утилизацией отходов, визуальными коммуникациями, освещением и колористикой, городским благоустройством и ландшафтным дизайном Правительство Москвы приступило на начальном этапе процесса реализации строительства [3].

Каждое здание и сооружение ММДЦ «Москва-Сити» имеет самостоятельное назначение и может находиться в собственности одного или нескольких лиц. Для получения максимального эффекта от использования недвижимого имущества, находящегося на территории ММДЦ «Москва-Сити», поддержания его в технически исправном состоянии, создания комфортной среды обитания при извлечении полезных свойств, получения доходов, а также повышения ценности такого недвижимого имущества необходима организация управления эксплуатацией как территорией делового центра, так и всеми объектами, расположенными на этой территории [4].

Организационно-экономическая цель такого управления – наиболее рациональное распределение получаемых финансовых ресурсов между различными видами работ (услуг) для обеспечения высоких эксплуатационных качеств объектов недвижимости, бесперебойной и комфортной текущей деятельности собственника или арендатора.

Техническая эксплуатация многофункциональных высотных зданий и комплексов включает в себя:

- управление объектами недвижимости, формирование договорных отношений с подрядчиками и поставщиками, контроль за ходом работ, планирование затрат, разработка регламентов;
- управление работами по эксплуатации, техническому обслуживанию и ремонту строительных конструкций и инженерных систем объектов (осмотры, мониторинг, подготовка к сезонной эксплуатации, текущий и капитальный ремонт);
- организация санитарного состояния территорий, зданий, помещений (уборка мест общего пользования, уборка придомовых территорий, уход за зелеными насаждениями, вывоз мусора).

Организация технической эксплуатации высотных многофункциональных зданий ММДЦ «Москва-Сити», как объектов с повышенными требованиями к надежности и социальной значимости, должна быть сопряжена с координацией и реализацией обязательных поэтапных действий:

- по мониторингу технического состояния конструктивных элементов, инженерных систем, помещений и прилегающей территории;
- по поддержанию и постоянному обновлению параметров среды обитания;
- по восстановлению и продлению ресурса конструкций и систем.

Основными документами, определяющими эксплуатацию высотных многофункциональных зданий ММДЦ «Москва-Сити», должны быть «Проект технической эксплуатации высотного здания» и «Правила (инструкция) технической эксплуатации высотного здания».

Проект технической эксплуатации должен разрабатываться одновременно с выполнением рабочих чертежей на сооружение здания и должен определять:

- наиболее ответственные за безопасность и жизнеобеспечение конструкции и элементы инженерных систем;
- возможные изменения их первоначальных параметров и проявление подобных изменений;
- допустимые отклонения от первоначальных параметров;
- принципы определения соответствия фактического состояния элементов здания их проектным значениям.

Кроме того, в проекте эксплуатации необходимо разрабатывать технологические схемы по замене и демонтажу конструкций и инженерного оборудования, в том числе по демонтажу здания в целом.

Введенные в эксплуатацию объекты недвижимости (здания, сооружения), построенные за счет средств городского бюджета и инвесторов и переданные в собственность Москвы по условиям инвестиционных договоров и договоров купли-продажи опционов, переданы или будут переданы в управление и эксплуатацию специализированным организациям или управляющим организациям на основании проведенных открытых конкурсов.

Объекты недвижимости, построенные в долевом участии или за счет средств частных инвесторов, после завершения строительства будут эксплуатироваться организациями, выбранными собственниками объектов недвижимости.

Избежать неоправданных рисков и потерь при эксплуатации высотных многофункциональных зданий ММДЦ «Москва-Сити» можно только при разработке ещё на стадии проекта основных параметров оперативного управления эксплуатацией, регламентов, обеспечивающих пользователям гарантированный

уровень качества обслуживания в различных эксплуатационных ситуациях.

Деятельность по эксплуатации недвижимого имущества тесно связана с источниками и механизмами финансирования затрат при осуществлении такой деятельности, т.к. она носит возмездный характер.

Затраты на содержание инженерных сетей и обслуживания на территории ММДЦ «Москва-Сити» учитываются при тарифном регулировании и компенсируются потребителями коммунальных ресурсов. Следовательно, создание организации, осуществляющей централизованную эксплуатацию инженерных систем ММДЦ «Москва-Сити» экономически и организационно не целесообразно, т.к. это приведет к дублированию функций городских специализированных организаций, к удорожанию предоставляемых услуг, к потере оперативности в управлении этими видами деятельности и, в конечном итоге, к ухудшению эксплуатации.

Затраты на эксплуатацию зданий и сооружений ММДЦ «Москва-Сити» производят собственники этих объектов недвижимости самостоятельно, либо по договорам с управляющими организациями.

Для успешной эксплуатации и достижения целей управления объектами недвижимости должны быть созданы единые для всех условия взаимодействия и дальнейшей эксплуатации территории на основе создания единого органа по управлению эксплуатацией ММДЦ «Москва-Сити».

Управление эксплуатацией объектами и территорией в целом должна осуществлять только одна управляющая организация – Дирекция управления эксплуатацией территории, которая создается после завершения строительства ММДЦ «Москва-Сити». Порядок создания или выбора такой организации возможно предусмотреть в проекте Федерального закона «О территориально обособленных комплексах недвижимого имущества».

Потребность в централизованном управлении таким комплексом, как ММДЦ «Москва-Сити», является ключевым в выработке формы организации управления, соответствующей содержанию миссии развития и функционирования данной территории, что позволит:

1. Обеспечить единую концепцию системной реализации всех проблем, связанных с управлением ММДЦ «Москва-Сити»;
2. Сформировать организационную структуру в соответствии с функциями и задачами управления ММДЦ «Москва-Сити»;
3. Определить взаимосвязи и последовательности выполнения задач на различных уровнях управления ММДЦ «Москва-Сити»;
4. Обеспечить эффективную интеграцию всех элементов системы управления ММДЦ «Москва-Сити»;

5. Создать основу для формирования единого системного подхода для управления каждым объектом ММДЦ «Москва-Сити»;

6. Разработать Правила технической эксплуатации высотных многофункциональных зданий ММДЦ «Москва-Сити» с общей терминологией для специалистов и менеджеров.

Данный подход позволяет создать эффективную систему управления многофункциональным комплексом ММДЦ «Москва-Сити», координировать множество задач, выполняемых в процессе реализации эксплуатации ММДЦ «Москва-Сити» с помощью анализа, планирования, контроля в рамках проектного менеджмента, в рамках управления организационными изменениями «подстраиваться» к быстро меняющимся ситуациям и обеспечивать бюджетирование, ориентированное на результат.

#### ЛИТЕРАТУРА

1. Гражданский кодекс Российской Федерации.
2. Конституция Российской Федерации.
3. Распоряжение Правительства Москвы от 11.08.10 г. № 1663-РП «Об утверждении программы первоочередных мероприятий по реализации Концепции комплексной системы безопасности и жизнеобеспечения ММДЦ «Москва – Сити».
4. Управление городским хозяйством и модернизация жилищно-коммунальной инфраструктуры..Учебник /Под общей научной редакцией проф. П.Г. Грабового – Москва: ИИА «Просветитель».2013. 840 с.
5. Федеральный закон Российской Федерации от 25 февраля 1999 года № 39-ФЗ «Об инвестиционной деятельности в Российской Федерации, осуществляемой в форме капитальных вложений».

#### Кириллова Ариадна Николаевна

д.э.н., профессор, главный научный сотрудник Института региональных исследований и городского планирования НИУ Высшая школа экономики

✉ 101000 г. Москва, Милютинский пер., д. 13,  
тел.: +7 (916) 124-31-34, e-mail: akirillova@hse.ru

#### Шостак Андрей Александрович,

соискатель Московского городского университета управления Правительства Москвы

✉ 123100, г. Москва, 1-й Красногвардейский пр., д. 9,  
тел.: +7 (495) 653-82-23, e-mail: umc.cao@mail.ru