

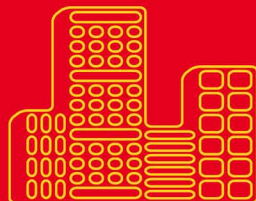


СТРОИТЕЛЬСТВО

СЕРВЕЙИНГ: ОРГАНИЗАЦИЯ, ЭКСПЕРТИЗА, УПРАВЛЕНИЕ

Практикум
в трех частях

Часть 3
Управленческий модуль в системе сервейинга



Министерство образования и науки Российской Федерации
НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
МОСКОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ СТРОИТЕЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

СЕРВЕЙИНГ: ОРГАНИЗАЦИЯ, ЭКСПЕРТИЗА, УПРАВЛЕНИЕ

Практикум в трех частях

Под общей редакцией доктора экономических наук,
профессора П.Г. Грабового

Москва 2016

Министерство образования и науки Российской Федерации
НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
МОСКОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ СТРОИТЕЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

СЕРВЕЙИНГ: ОРГАНИЗАЦИЯ, ЭКСПЕРТИЗА, УПРАВЛЕНИЕ

Часть 3

УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ МОДУЛЬ
В СИСТЕМЕ СЕРВЕЙИНГА

Москва 2016

УДК 640: [33+65]

ББК 65.441

С32

Рецензенты: канд. техн. наук, доц. *А.Е. Наумов*, зав. кафедрой экспертизы и управления недвижимостью Белгородского государственного технологического университета им. В.Г. Шухова;
д-р техн. наук, проф. *К.Н. Макаров*, зав. кафедрой строительства Сочинского государственного университета;
д-р экон. наук, доц. *В.В. Бредихин*,
проректор Юго-Западного государственного университета

Составители части 3:

д-р экон. наук, проф. Н.Г. Верстина, канд. экон. наук, доц. Т.Н. Кисель (гл. 1);
канд. экон. наук, доц. О.А. Куракова (гл. 2); д-р техн. наук, проф. С.Г. Шеина (гл. 3);
д-р экон. наук, проф. А.Н. Кириллова (гл. 4); канд. экон. наук, проф.
Н.В. Самосудова, канд. техн. наук, доц. В.А. Калинин (гл. 5); канд. экон. наук, доц.
П.Н. Кострикин (гл. 6); д-р экон. наук, проф. К.Ю. Кулаков, канд. экон. наук, доц.
А.К. Орлов (гл. 7); д-р экон. наук, проф. П.Г. Грабовый, канд. экон. наук, доц.
Л.А. Манухина (гл. 8); д-р экон. наук, проф. И.Г. Лукманова, канд. экон. наук, доц.
Е.В. Нежникова (гл. 9); д-р экон. наук, проф. Т.Ю. Овсянникова (гл. 10); д-р экон.
наук, проф. В.А. Лукинов (гл. 11); канд. техн. наук, доц. А.А. Бенуж (гл. 12)

С32

Сервейинг: организация, экспертиза, управление : практикум : в 3 частях / под общ. ред. д-ра экон. наук, проф. П.Г. Грабового ; М-во образования и науки Рос. Федерации, Нац. исследоват. Моск. гос. строит. ун-т. Москва : Изд-во Моск. гос. строит. ун-та, 2016 — ISBN 978-5-7264-1363-1

Ч. 3 : Управленческий модуль в системе сервейинга / [сост. Н.Г. Верстина, Т.Н. Кисель, О.А. Куракова и др.]. Москва : Изд-во Моск. гос. строит. ун-та, 2016. 312 с.

ISBN 978-5-7264-1400-3 (ч. 3)

Изложен системный подход к организационно-управленческим и эксплуатационным вопросам, связанным со становлением, функционированием и развитием недвижимости на всех этапах ее жизненного цикла. Практикум подготовлен с целью закрепления теоретического курса основного учебника «Сервейинг: организация, экспертиза, управление» под ред. проф. П.Г. Грабового.

В третьей части практикума представлены материалы, посвященные вопросам стратегического управления, рынку недвижимости и особенностям его функционирования, реконструкции, капитальному и текущему ремонту и другим темам.

Для студентов магистратуры, обучающихся по направлению подготовки 08.04.01 Строительство, а также для специалистов в области менеджмента, планирования и контроллинга на рынке недвижимости.

УДК 640: [33+65]

ББК 65.441

ISBN 978-5-7264-1400-3 (ч. 3)

ISBN 978-5-7264-1363-1

© Национальный исследовательский
Московский государственный
строительный университет, 2016

Глава 1

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ

Учебные цели

1. Понять, в чем состоит взаимосвязь стратегии сервейинговой организации и стоимости ее бизнеса.
2. Уяснить иерархию стратегий сервейинговой организации и их взаимосвязь в условиях ориентации на рост стоимости бизнеса.
3. Понять, в чем различия планируемой, неожиданной и реализуемой стратегий сервейинговой организации.
4. Уметь определять и различать условия применения базовых корпоративных стратегий сервейинговой организации.
5. Уяснить источники роста стоимости при выборе стратегий сервейинговой организации и обоснование мероприятий по их реализации.
6. Научиться выделять этапы циклического процесса стратегического планирования и мероприятия, выполняемые на каждом этапе.
7. Освоить последовательность разработки корпоративной стратегии, ориентированной на рост стоимости бизнеса сервейинговой организации.

1.1. Стратегическое управление сервейинговой организацией

В деятельности сервейинговой организации выделяют три уровня стратегического планирования:

- 1) корпоративная (общая) стратегия, охватывающая деятельность всей сервейинговой организации в целом;
- 2) стратегия бизнес-единиц (бизнес-стратегия), определяющая деятельность отдельных подразделений, функционирующих на том или ином рынке;
- 3) функциональная стратегия, определяющая развитие определенной функциональной области сервейинговой организации во взаимосвязи с корпоративной и бизнес-стратегией.

Корпоративная стратегия разрабатывается на уровне высшего руководства сервейинговой организации. Планирование корпоративной стратегии в общем виде можно представить как набор действий и решений руководства организации, которые ведут к разработке соответствующего документа, предназначенного для того, чтобы обеспечить достижение сформулированных целей. При этом

учитываются осуществляемые виды деятельности сервейинговой организации, ее позиции на рынке, прогнозы изменения показателей дохода и рентабельности.

Корпоративная стратегия предшествует разработке детализирующей ее *бизнес-стратегии*, ориентированной на конкретные структурные подразделения (бизнес-единицы) сервейинговой организации. Эта взаимосвязь стратегий сфокусирована на отношениях между сервейинговой организацией в целом и ее частями и прежде всего на решении вопроса о том, улучшается или ухудшается бизнес в зависимости от степени автономии бизнес-единиц. В бизнес-стратегии фиксируются доля участия на рынке, ожидаемая прибыль, ассортимент услуг и его обновление, возможные преимущества в сравнении с конкурентами.

Функциональная стратегия непосредственно связана с конкретными функциями, относительно которых осуществляется разработка соответствующих мероприятий: закупка ресурсов, оказание услуг, финансирование деятельности и др. Решения в рамках функциональной стратегии являются достаточно сложными, так как сервейинг носит комплексный характер — имеет техническую, экономическую, юридическую, экологическую стороны и т.д. Вместе с тем сервейинг нельзя отнести к какой-либо одной из них. Для достижения максимально положительного эффекта специалисты сервейинга, задействованные в выполнении соответствующей функциональной стратегии, должны принимать во внимание возможные варианты и все особенности развития объекта недвижимости, реалистично оценивать его перспективы, намечать конкретные планы оперативных работ и контролировать их выполнение.

Все указанные уровни стратегического планирования взаимосвязаны и направлены на реализацию выбранной стратегии.

Выбор корпоративной стратегии — это важнейший вопрос в стратегическом управлении сервейинговой организацией, который в большинстве случаев выражается конкретизированным решением в рамках типовых базовых стратегий (рис. 1.1).

Существует четыре вида базовых корпоративных стратегий, три из которых связаны с ростом организации, а одна — с сокращением. В рамках каждого из видов выделяется несколько подвидов стратегий, которые отличаются способом реализации базовой корпоративной стратегии, идентифицирующей ширину охвата деятельностью сервейинговой организации рынков и отраслей, на

которых она конкурирует. Типизированные решения подвидов корпоративных стратегий представляют собой варианты достижения целей сервейинговых организаций за счет инвестирования в диверсификацию, интеграцию и создание новых организаций, а также за счет распределения ресурсов между различными направлениями деятельности.

Процесс разработки корпоративной стратегии сервейинговой организации в условиях ориентации на стоимость представлен на рис. 1.2. Условно этот процесс можно разделить на 4 этапа, последовательное выполнение которых позволяет менеджменту сервейинговой организации сформировать документ (комплект документов) — стратегию деятельности, который определяет все управленческие решения в период ее выполнения.

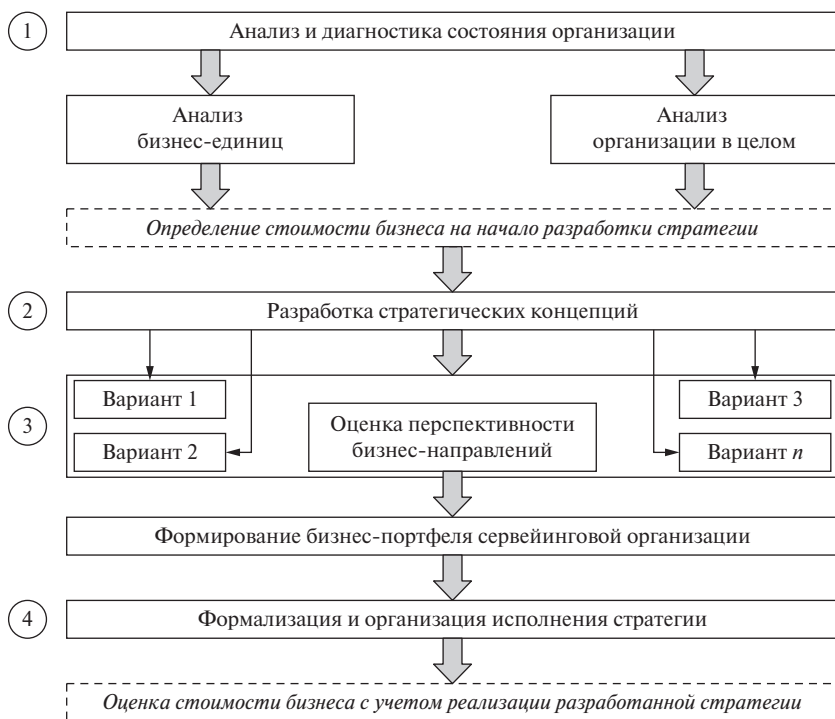


Рис. 1.2. Процесс разработки корпоративной стратегии сервейинговой организации

Рассмотрим этапы процесса разработки корпоративной стратегии.

Этап 1. Анализ и диагностика *состояния сервейинговой организации* в целом и как совокупности структурных единиц в проекции факторов стоимости бизнеса.

Задачей данного этапа является получение всей необходимой и достаточной информации, позволяющей обеспечить принятие аргументированных решений по разработке корпоративной стратегии сервейинговой организации.

В рамках анализа и диагностики состояния организации необходимо проведение ее всестороннего обследования для выявления текущего позиционирования на рынке, слабых и сильных ее сторон, проблем дальнейшего развития деятельности и обеспечения эффективности процессов развития (как в целом, так и по бизнес-подразделениям). Данное обследование проводится на основе определенной совокупности основных аналитических инструментов, которые в зависимости от степени сложности решаемых в процессе разработки корпоративной стратегии вопросов могут быть дополнены другими инструментами анализа: *SWOT*-анализ, *PEST*-анализ, *GAP*-анализ, управленческая диагностика, анализ финансово-хозяйственной деятельности (АФХД) организации и т.д.

Этап 2. Разработка *стратегических концепций* для функционирующих бизнес-единиц и выделения новых направлений для развития бизнеса.

Задача данного этапа состоит в выборе типа базовой стратегии сервейинговой организации и разработке в ее рамках основных направлений развития в виде стратегических концепций. При этом как определяются направления развития уже существующих бизнес-единиц, так и осуществляется поиск новых направлений для развития бизнеса сервейинговой организации.

Этап 3. Оценка *перспективности разработанных стратегических концепций* и *формирование продуктового портфеля*.

Задачей данного этапа является формирование из набора потенциально интересных стратегических концепций будущего продуктового портфеля сервейинговой организации. Сначала осуществляется выбор одной концепции для практической реализации в предстоящем плановом периоде, после чего для выбранной концепции детализируется продуктовый портфель.

Результат работ по данному этапу — перечень отобранных направлений деятельности и сформированный продуктовый порт-

фель, включающий в себя совокупность продуктов сервейинговой организации в составе выбранной стратегической концепции, которая будет реализовываться в планируемой перспективе, оформленные в виде документа — проекта стратегии.

Этап 4. Формализация и организация исполнения разработанной стратегии.

На данном этапе должны быть решены следующие задачи:

— распределение полномочий и ответственности между «корпоративным центром» и бизнес-единицами сервейинговой организации;

— принятие разработанной стратегии (статус утвержденного документа) и организация его исполнения.

1.2. Основные термины и понятия

- а. Стратегия (в наиболее широкой трактовке).
- б. Стратегия сервейинговой организации.
- в. Корпоративная (общая) стратегия.
- г. Стратегия бизнес-единиц (бизнес-стратегия).
- д. Функциональная стратегия.
- е. Стратегии концентрированного роста.
- ж. Стратегия захвата рынка.
- з. Стратегия развития рынка.
- и. Стратегия развития продукта.
- к. Стратегии интегрированного роста.
- л. Стратегия горизонтальной интеграции.
- м. Стратегии диверсифицированного роста.
- н. Концентрическая диверсификация.
- о. Конгломератная диверсификация.
- п. Горизонтальная диверсификация.
- р. Стратегия ликвидации.
- с. Планируемая стратегия.
- т. Неожиданная стратегия.
- у. Реализованная стратегия.

1. Совокупность целей и задач сервейинговой организации, а также политика и планы по их достижению, сформулированные в форме, обеспечивающей четкую идентификацию сферы бизнеса организации и ее соответствующую конфигурацию.

2. Диверсификация, направленная на поиск и использование дополнительных возможностей сервейинговой организации для предложения новых видов услуг в пределах традиционных для себя рынков.

3. Стратегия, определяющая развитие определенной функциональной области сервейинговой организации во взаимосвязи с корпоративной и бизнес-стратегией.

4. Стратегия, направленная на продажу сервейинговой организации за цену, равную остаточной стоимости ее активов, т.е. прекращение существования в силу убыточности бизнеса и значительной потери его стоимости.

5. Стратегия (из группы стратегий интегрированного роста), предполагающая «внутриотраслевое» кооперирование организаций в пределах одной или нескольких подотраслей сервейинга.

6. Стратегия (из группы стратегий концентрированного роста), направленная на поиск новых рынков для продвижения уже сформированных и реализуемых услуг сервейинговой организации за счет вовлечения новых потребителей в сферу продаж.

7. Стратегия, осуществленная по истечении запланированного срока реализации первоначально принятой стратегии и отличающаяся от нее.

8. Способы, которыми организация может достичь поставленной цели.

9. Вид диверсификации, который предполагает поиск возможностей роста для сервейинговой организации на существующем рынке за счет нового вида услуг, требующих для своей реализации новой технологии, которая в значительной степени отличается от уже используемых.

10. Стратегия, формирующаяся на практике в процессе выполнения принятой ранее стратегии на основе осознанных ее корректировок менеджментом организации.

11. Стратегия (из группы стратегий концентрированного роста), которая рассматривает возможности расширения доли сервейинговой организации на существующем рынке в случае, когда рынок является быстрорастущим и ненасыщенным.

12. Стратегия, определяющая деятельность отдельных подразделений, функционирующих на том или ином рынке.

13. Стратегии, основанные на одновременном развитии многих не связанных непосредственно друг с другом видов услуг, расширении ассортимента предлагаемых услуг в рамках одной сервейин-

говой организации, а также переориентации рынков функционирования.

14. Стратегия, охватывающая деятельность всей сервейинговой организации в целом.

15. Диверсификация, предполагающая использование возможностей расширения сервейинговой организации за счет оказания «технологически» не связанных с уже предлагаемыми новыми видами услуг, которые реализуются на новых рынках сбыта.

16. Стратегии, ориентированные на использование возможностей организации улучшить положение на уже имеющемся рынке путем расширения продуктового портфеля за счет вывода на рынок нового продукта (развитие продукта), а также на проникновение на не освоенные до настоящего времени рынки (захват рынка) или на продвижение своей продукции на совершенно новые рынки (развитие рынка).

17. Стратегия (из группы стратегий концентрированного роста), которая предполагает создание и предложение новых услуг сервейинговой организацией потребителям на существующих рынках.

18. Стратегия, принятая в организации на основе анализа, обсуждений и компромиссов, которая позиционируется как итоговый документ процесса стратегического планирования.

19. Стратегии, основанные на преимуществах кооперации, т.е. включение в процесс оказания услуг или их номенклатуру дополнительных стадий путем продвижения по цепочке создания стоимости конечного продукта сервейинга как вперед, так и назад.

1.3. Задания

1.3.1. Задачи

1. Определите, какие показатели анализа финансово-хозяйственной деятельности сервейинговой организации требуют особого внимания при разработке стратегии (табл. 1.1):

Таблица 1.1

Динамика показателей организации за 5 лет

№	Анализируемый показатель	5 лет назад	3 года назад	1 год назад
1	Рентабельность (по показателю рентабельности активов)	1,58	4,94	3,65
2	Ликвидность (по показателю абсолютной ликвидности)	0,28	0,19	0,08

№	Анализируемый показатель	5 лет назад	3 года назад	1 год назад
3	Финансовая устойчивость (по коэффициенту финансовой устойчивости)	0,42	0,56	0,72
4	Деловая активность (по коэффициенту оборачиваемости активов)	1,26	1,5	1,36
5	Капитализация (коэффициент капитализации)	0,90	0,75	0,64

2. В процессе управленческой диагностики при разработке стратегии сервейнговой организации было выявлено, что организация сформировала свой продуктовый портфель 4 года назад, после чего он оставался без изменений. В течение этого времени проводились мероприятия по повышению эффективности деятельности маркетинговых служб и повышению эффективности управления финансовыми ресурсами. Все это в комплексе обеспечивало постепенный незначительный рост финансового результата.

На что следует обратить внимание при разработке стратегии организации? Стоит ли рекомендовать пересмотр продуктового портфеля при разработке стратегии?

3. В табл. 1.2 представлены результаты *SWOT*-анализа сервейнговой организации, проведенного в процессе разработки стратегии.

Таблица 1.2

Результаты *SWOT*-анализа организации

Сильные стороны компании	Возможности компании
Устойчивое финансовое состояние. 20 лет на рынке. Высокая степень соблюдения договорных обязательств. Стабильный имидж. Обладание определенным политическим ресурсом (на уровне региона). Весомая доля рынка. Хорошая репутация в области качества	Увеличение объемов производства за счет ориентации на потребителя. Поиск дополнительного источника поступления финансовых средств. Увеличение занимаемой доли рынка. Партнерство с банком или финансовой организацией для реализации крупных совместных проектов. Продвижение в других городах/регионах
Слабые стороны компании	Угрозы компании
Высокая дебиторская задолженность. Малоэффективная реклама. Сомнения потребителей в выборе при использовании одной торговой марки на разных сегментах.	Усиление конкуренции на рынке. Рост курса валют, что увеличивает себестоимость и цену на услуги организации. Снижение платежеспособного спроса

Слабые стороны компании	Угрозы компании
Громоздкая организационная структура, что затрудняет взаимодействие между подразделениями и координацию их действий	

Дайте оценку наиболее существенным факторам, которые следует учесть при планировании стратегии:

4. В табл. 1.3 представлены результаты *Pest*-анализа сервейинговой организации, проведенного в процессе разработки стратегии.

Таблица 1.3

Результаты *Pest*-анализа организации

Политические факторы	Экономические факторы
Законодательная база, а именно правила налогообложения и получения разрешительных документов претерпела ряд существенных изменений, в результате чего существенно изменились условия работы для хозяйствующих субъектов. Ограничения на ввоз материалов. Нестабильная экономическая ситуация в стране. Экономические санкции в отношении России	Ожидается снижение ВВП страны. Высокий уровень инфляции. Снижение доходов населения. Динамика курса валют. Динамика ставки рефинансирования. Действия правительства по сдерживанию инфляционных процессов
Социально-культурные факторы	Технологические факторы
Снижение уровня располагаемых доходов населения. Люди не настроены на формирование долгосрочных накоплений и предпочитают тратить свой доход. Представления СМИ о компании. Возрастание спроса на высококвалифицированные кадры. Увеличение давления на малый и средний бизнес, что может привести к серьезному расслоению бизнес-структур, а также процессы слияния и концентрации	Развитие конкурентных технологий. Доступ участников рынка к технологиям, лицензированию собственной продукции. Владение интеллектуальной собственностью. Постепенная активизация усилий правительства, направленных на развитие инноваций. Возможность использования конкурентами современных технологий (в том числе информационных), позволяющих занять более выгодное положение по ассортименту услуг и уровню затрат

Дайте оценку наиболее существенным факторам, которые следует учесть при формировании стратегии развития организации.

5. В сервейинговой организации провели комплексные экспертизы объектов недвижимости (табл. 1.4), которые дали противоречивые результаты, представленные по 5-балльной шкале (1 — имеются значительные проблемы, 2 — отмечается наличие некоторых проблем, 3 — возможно возникновение проблем, 4 — проблемы практически отсутствуют в настоящее время, 5 — прогнозируется отсутствие проблем в будущем).

Таблица 1.4

Результаты комплексных экспертиз объектов недвижимости

№ п/п	Вид экспертизы	1-й	2-й	3-й	4-й	5-й
1	Мониторинг и анализ рынка недвижимости	4	5	4	4	5
2	Анализ местоположения объектов	5	4	3	4	5
3	Анализ правового положения объектов	4	3	3	3	4
4	Техническая экспертиза состояния объектов	2	2	3	2	2
5	Управленческая экспертиза объектов	2	1	2	2	2

Предложите варианты оптимизации портфеля недвижимости сервейинговой организации.

6. Проводится определение полномочий корпоративного центра в рамках формирования корпоративной стратегии.

Приведите свои варианты распределения полномочий и ответственности за обеспечение целевых показателей (из приведенного ниже списка) между корпоративным центром и бизнес-подразделениями в случаях выбора стратегии:

- 1) максимальной централизации;
- 2) минимальной централизации.

Рассматриваемые для стратегического планирования показатели:

- курс акций;
- стоимость бизнеса;
- экономическая прибыль;
- операционная прибыль;
- рентабельность инвестированного капитала;
- рост объема продаж;
- стоимость чистых активов;

- снижение объема управленческих расходов;
- снижение общепроизводственных расходов.

7. Осуществляются формирование бизнес-портфеля сервейинговой организации и разработка альтернатив развития.

Из набора потенциально интересных направлений будущего бизнес-портфеля организации с помощью оценки совместимости отобранных бизнес-направлений определите приоритетные направления из числа перечисленных:

- оценка объектов недвижимости;
- управление объектами недвижимости;
- разработка проектов развития земельных участков и объектов недвижимости и их комплексная реализация;
- ремонтные работы, работы по реконструкции и модернизации объектов недвижимости.
- проведение строительной экспертизы объектов;
- операции с недвижимостью (аренда, продажа).

1.3.2. Тесты

*(тесты, отмеченные знаком *, содержат несколько правильных ответов)*

1. Отмечается наличие достаточного количества общих характеристик стратегий в бизнесе и:

- а) политике;
- б) общественном развитии;
- в) науке;
- г) военном деле.

2. Первоначальный импульс формирования планов деятельности на перспективу в 50—60-е гг. XX в. исходил из сферы:

- а) управления активами;
- б) финансов;
- в) организации управления;
- г) все вышеперечисленное.

3. Типовым форматом планирования в 60—70-е гг. XX в. стал:

- а) 5-летний корпоративный план с выстроенными приоритетами развития;

Содержание

Глава 1. СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ	5
1.1. Стратегическое управление сервейинговой организацией	5
1.2. Основные термины и понятия	10
1.3. Задания	12
1.3.1. Задачи	12
1.3.2. Тесты	16
1.3.3. Верно/Неверно	22
1.3.4. Проблемы и ситуации	24
ОТВЕТЫ И КОММЕНТАРИИ	26
Глава 2. РЫНОК НЕДВИЖИМОСТИ И ОСОБЕННОСТИ ЕГО ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ	32
2.1. Теоретические основы изучения рынка недвижимости и методов его исследования	32
2.2. Основные термины и понятия	40
2.3. Задания	41
2.3.1. Задачи	41
2.3.2. Тесты	45
2.3.3. Верно/Неверно	51
2.3.4. Проблемы и ситуации	52
ОТВЕТЫ И КОММЕНТАРИИ	53
Глава 3. ТЕХНИЧЕСКАЯ ЭКСПЛУАТАЦИЯ ОБЪЕКТОВ НЕДВИЖИМОСТИ	57
3.1. Основы системы технической эксплуатации объектов недвижимости	57
3.2. Основные термины и понятия	62
3.3. Задания	64
3.3.1. Задачи	64
3.3.2. Тесты	67
3.3.3. Верно/Неверно	69
3.3.4. Проблемы и ситуации	70
ОТВЕТЫ И КОММЕНТАРИИ	71
Глава 4. КАПИТАЛЬНЫЙ И ТЕКУЩИЙ РЕМОНТЫ. РЕКОНСТРУКЦИЯ	74
4.1. Основы системы текущих и капитальных ремонтов и реконструкции объектов жилой недвижимости	74
4.2. Основные термины и понятия	79
4.3. Задания	81
4.3.1. Задачи	81
4.3.2. Тесты	82

4.3.3. Верно/Неверно	84
4.3.4. Проблемы и ситуации.....	85
ОТВЕТЫ И КОММЕНТАРИИ.....	85
Глава 5. ТЕХНИЧЕСКИЙ КОНТРОЛЬ СОСТОЯНИЯ, ИНСПЕКТИРОВАНИЕ И МОНИТОРИНГ НЕДВИЖИМОСТИ.....	87
5.1. Основные положения, сущность и принципы контроля технического состояния, инспектирования и мониторинга объектов недвижимости.....	87
5.2. Основные термины и понятия.....	95
5.3. Задания	99
5.3.1. Задачи	99
5.3.2. Тесты.....	100
5.3.3. Верно/Неверно	104
5.3.4. Проблемы и ситуации.....	105
ОТВЕТЫ И КОММЕНТАРИИ.....	106
Глава 6. УПРАВЛЕНИЕ КАК СПОСОБ УВЕЛИЧЕНИЯ МАКСИМАЛЬНЫХ ДОХОДОВ ОТ НЕДВИЖИМОСТИ	112
6.1. Теоретические основы профессионального управления доходной недвижимостью.....	112
6.2. Основные термины и понятия.....	120
6.3. Задания	122
6.3.1. Задачи	122
6.3.2. Тесты.....	122
6.3.3. Верно/Неверно	124
6.3.4. Проблемы и ситуации.....	126
ОТВЕТЫ И КОММЕНТАРИИ.....	126
Глава 7. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОЦЕНКИ НЕДВИЖИМОСТИ.....	128
7.1. Анализ качественных характеристик объекта недвижимости и подходов к его оценке	128
7.2. Основные термины и понятия.....	133
7.3. Задания	135
7.3.1. Задачи	135
7.3.2. Тесты.....	138
7.3.3. Верно/Неверно	142
7.3.4. Проблемы и ситуации.....	143
ОТВЕТЫ И КОММЕНТАРИИ.....	144
Глава 8. МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ ПРИ РАЗЛИЧНЫХ ФОРМАХ ФИНАНСИРОВАНИЯ	148
8.1. Сущность управления рисками в жизненных циклах воспроизводственных процессов недвижимости	148
8.2. Основные термины и понятия.....	152
8.3. Задания	154

8.3.1. Задачи	154
8.3.2. Тесты.....	158
8.3.3. Верно/Неверно	160
8.3.4. Проблемы и ситуации.....	164
ОТВЕТЫ И КОММЕНТАРИИ.....	166
Глава 9. ИНТЕГРИРОВАННАЯ СИСТЕМА МЕНЕДЖМЕНТА В ОТРАСЛИ СТРОИТЕЛЬСТВА И УПРАВЛЕНИЯ НЕДВИЖИМОСТЬЮ.....	176
9.1. Основы создания интегрированных систем менеджмента в строительстве	176
9.2. Основные термины и понятия.....	182
9.3. Задания	186
9.3.1. Задачи	186
9.3.2. Тесты.....	188
9.3.3. Верно/Неверно	193
9.3.4. Проблемы и ситуации.....	196
ОТВЕТЫ И КОММЕНТАРИИ.....	196
Глава 10. ФИНАНСИРОВАНИЕ ИНВЕСТИЦИЙ В НЕДВИЖИМОСТЬ	199
10.1. Теоретические основы финансирования инвестиций в недвижимость	199
10.2. Основные термины и понятия.....	204
10.3. Задания	205
10.3.1. Задачи	205
10.3.2. Тесты	209
10.3.3. Верно/Неверно	212
10.3.4. Проблемы и ситуации	213
ОТВЕТЫ И КОММЕНТАРИИ.....	215
Глава 11. БУХГАЛТЕРСКИЙ УЧЕТ И НАЛОГООБЛОЖЕНИЕ ОПЕРАЦИЙ С НЕДВИЖИМОСТЬЮ	223
11.1. Основные положения по бухгалтерскому учету и налогообложению в сфере недвижимости	223
11.2. Основные термины и понятия.....	231
11.3. Задания	234
11.3.1. Задачи	234
11.3.2. Тесты	237
11.3.3. Верно/Неверно	241
11.3.4. Проблемы и ситуации	242
ОТВЕТЫ И КОММЕНТАРИИ.....	243
Глава 12. ИННОВАЦИИ И РАЗВИТИЕ НЕДВИЖИМОСТИ.....	251
12.1. Инновационные системы устойчивого развития недвижимости	251

12.2. Основные термины и понятия.....	263
12.3. Задания	265
12.3.1. Задачи	265
12.3.2. Тесты	267
12.3.3. Верно/Неверно	272
12.3.4. Проблемы и ситуации	275
ОТВЕТЫ И КОММЕНТАРИИ.....	277
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	280
Библиографический список	283

Учебное издание

**СЕРВЕЙИНГ:
ОРГАНИЗАЦИЯ, ЭКСПЕРТИЗА, УПРАВЛЕНИЕ**

**Часть 3
УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ МОДУЛЬ В СИСТЕМЕ СЕРВЕЙИНГА**

Составители: **Верстина** Наталья Григорьевна, **Кисель** Татьяна Николаевна,
Куракова Оксана Анатольевна и др.

Редактор *Т.Н. Дони́на*
Корректор *В.К. Чупрова*
Компьютерная правка *О.В. Суховой*
Верстка *О.Г. Горюновой*
Дизайн обложки *Д.Л. Разумного*

Подписано в печать 09.11.2016. И-21. Формат 60×84/16.
Усл. печ. л. 18,13. Тираж 200 экз. Заказ 291

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Национальный исследовательский
Московский государственный строительный университет».
129337, Москва, Ярославское ш., 26.

Издательство МИСИ — МГСУ.
Тел. (495) 287-49-14, вн. 13-71, (499) 188-29-75, (499) 183-97-95.
E-mail: ric@mgsu.ru, rio@mgsu.ru.

Отпечатано в типографии Издательства МИСИ — МГСУ.
Тел. (499) 183-91-90, (499) 183-67-92, (499) 183-91-44