ИДЕНТИФИКАЦИЯ ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКИХ ПРОБЛЕМ И ИНСТИТУЦИОНАЛЬНЫХ БАРЬЕРОВ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ НЕДВИЖИМОСТЬЮ

Бектемиров Умурбек Улугбекович

Независимый соискатель Ташкентского государственного экономического университета

Аннотация. В тезисе исследованы организационно-экономические проблемы и институциональные барьеры управления объектами недвижимости в Республике Узбекистан. Предложено различать проблемы использования объекта и ограничения, возникающие в системе правил, регистрации прав и обмена информацией. Показано, как неполнота сведений, несогласованность жизненного цикла объекта и слабость оценки результатов повышают трансакционные издержки и снижают отдачу активов. Сформирована аналитическая схема идентификации барьеров на этапах приобретения, эксплуатации, модернизации и выбытия недвижимости. Предложены направления совершенствования управления, основанные на интеграции данных, экономической оценке решений и измеримых показателях эффективности.

Ключевые слова: недвижимость, управление активами, кадастр, институциональные барьеры, трансакционные издержки, эффективность.

Недвижимость представляет собой одновременно производственный ресурс, объект инвестиций и источник текущих расходов. Для предприятия ценность здания определяется не только его рыночной стоимостью: существенны пригодность площади для конкретной деятельности, состояние инженерных систем, доступность коммуникаций, затраты на содержание и возможность изменения назначения. В условиях роста объемов строительства задача управления действующими объектами приобретает самостоятельное значение. По предварительным данным Национального комитета по

статистике, в 2025 году в Узбекистане введено 15,9 млн кв. м жилья [1]. Этот показатель характеризует ввод новых площадей, но сам по себе не отражает качество эксплуатации уже созданного фонда.

Цель исследования — систематизировать препятствия, которые снижают экономическую результативность управления недвижимостью в Узбекистане, и определить способы их диагностирования на уровне конкретного объекта. В основе исследования лежат анализ официальных нормативных и статистических материалов, сравнение этапов жизненного цикла недвижимости и причинно-следственная классификация управленческих ограничений. Под институциональным барьером понимается устойчивое ограничение, обусловленное правилами, процедурами и взаимодействием организаций; под организационно-экономической проблемой — недостаток внутренней системы планирования, финансирования, использования и контроля объекта. Разграничение важно: одинаковый результат, например длительный простой, может иметь разные причины и требовать разных решений.

Первую группу проблем образует фрагментарность учета. В организациях сведения о правовом статусе, техническом состоянии, фактической загрузке, затратах на ремонт и доходности нередко хранятся в разных документах и у разных исполнителей. В таком случае руководитель видит балансовую стоимость, но не получает единой картины экономической полезности объекта. Особенно заметен разрыв между регистрационными данными, отражающими юридические характеристики, и управленческими данными, необходимыми для расчета денежных потоков. Практическое следствие — решения о ремонте, сдаче в аренду или продаже принимаются без сопоставления полных альтернативных затрат.

Вторая проблема связана с преобладанием реактивного обслуживания. Если ремонт планируется только после отказа конструкций или инженерных систем, краткосрочная экономия бюджета может обернуться длительным

простоем и более дорогим восстановлением. Рациональный подход предполагает оценивать совокупную стоимость владения: расходы на приобретение, налоги и обязательные платежи, энергию, обслуживание, капитальный ремонт и выбытие за весь срок использования. Применение такого расчета позволяет сравнивать реконструкцию действующего здания с приобретением нового и обоснованно определять время капитальных вложений.

Третья проблема — слабая увязка площади с реальным спросом. Коэффициент загрузки здания не равен его эффективности: заполненный арендаторами объект может приносить недостаточный чистый операционный доход, а высокая ставка аренды — сопровождаться частой сменой пользователей. Для оценки следует совместно анализировать долю занятых площадей, длительность экспозиции, валовой и чистый доход, задолженность арендаторов, расходы на квадратный метр и удовлетворенность пользователей. В территориальном разрезе необходим учет транспортной доступности, деловой активности и обеспеченности инженерной инфраструктурой. Без такой детализации одинаковые нормы использования площадей переносятся на объекты с различной экономикой.

Четвертая проблема заключается в недостаточном качестве инвестиционной оценки. Балансовая стоимость и заявленная цена предложения не позволяют определить доходность вложений. Сравнение вариантов должно опираться на дисконтированные денежные потоки, анализ чувствительности к вакантности, тарифам и стоимости капитала, а также на сценарий изменения назначения объекта. Для объектов, не предназначенных для извлечения прямого дохода, вместо доходности аренды следует оценивать стоимость выполнения функции: например, расходы на размещение одного работника или оказание одной услуги. Это делает сравнимыми решения по сохранению, модернизации и замене имущества.

К институциональным ограничениям относится прежде всего качество подтверждения и обмена сведениями о правах, ограничениях и характеристиках имущества. Закон Республики Узбекистан «О государственной регистрации прав на недвижимое имущество» от 28 ноября 2022 года № ЗРУ-803 задает правовые основы регистрации [2]. Однако наличие правовой процедуры не устраняет автоматически затраты участника сделки на сверку данных, проверку обременений и согласование расхождений. Если характеристики объекта в кадастре, технических документах и фактическом использовании различаются, экономический риск возникает уже на стадии предварительной оценки. Здесь важно диагностировать не только срок отдельной услуги, но и полный период от начала подготовки документов до возможности законно использовать объект.

Следующий барьер возникает при недостаточной совместимости информационных систем. Рынок требует согласованной информации о правах, границах, разрешенном использовании, инженерном обеспечении и изменениях объекта после реконструкции. Наличие электронных сервисов облегчает доступ, однако экономическая ценность цифровизации определяется полнотой, актуальностью и возможностью сопоставить записи об одном объекте. Проект Всемирного банка по модернизации регистрации недвижимости и кадастра в Узбекистане исходил из необходимости повышения доступности и эффективности такой системы [3]. Следовательно, дальнейшее развитие цифровых инструментов целесообразно оценивать по снижению ошибок и повторных обращений, а не только по числу переведенных в электронный формат операций.

Самостоятельную группу формируют барьеры координации между участниками жизненного цикла объекта. Застройщик, собственник, управляющая организация, арендатор, оценщик, кредитор и регистрирующий орган решают разные задачи и пользуются разными наборами сведений. При передаче здания от строительства к эксплуатации могут теряться данные о

гарантиях, оборудовании, плановом обслуживании и фактических параметрах помещений. В результате возрастает стоимость последующего управления. Стандартизированный цифровой паспорт объекта должен объединять идентификатор, правовой статус, техническое состояние, эксплуатационные расходы и историю существенных изменений при разграниченном доступе участников.

Ограниченный доступ к надежной информации о совершенных сделках и условиях аренды усложняет оценку рыночной стоимости. Цена объявления не тождественна цене сделки, а структура объекта, условия платежа и местоположение существенно влияют на сопоставимость. Это может приводить к ошибкам при выборе залоговой стоимости, переговорах об аренде и формировании инвестиционного бюджета. Повышение прозрачности предполагает публикацию агрегированных обезличенных индикаторов по видам объектов и территориям, описание методологии расчета и регулярное обновление данных. При этом защита персональных и коммерчески чувствительных сведений должна сохраняться.

Для практической идентификации проблем предлагается карта из пяти этапов. На стадии приобретения проверяются права, ограничения, технические параметры и полная стоимость входа. На стадии использования оцениваются загрузка, денежный поток, потребление ресурсов и качество услуг. На стадии обслуживания определяются накопленный износ, план ремонта и риск простоя. На стадии модернизации сопоставляются альтернативные проекты и ожидаемый прирост полезности. При выбытии рассчитываются затраты на подготовку сделки, сроки реализации и остаточный результат. Для каждого обнаруженного отклонения необходимо отдельно установить внутреннюю причину, внешнее процедурное ограничение, ответственного участника и экономическое последствие.

Предлагаемая схема позволяет перейти от описания отдельных недостатков к измерению потерь. Продолжительность регистрации и

согласований измеряется днями, цена административных действий — расходами на сделку, качество учета — долей объектов с полным и согласованным набором записей, эффективность использования — чистым доходом на квадратный метр или стоимостью выполняемой функции. Дополнительными индикаторами выступают доля пустующих помещений, длительность простоев, удельные расходы на содержание и отклонение фактического бюджета ремонта от плана. Сравнение значений следует проводить по однотипным объектам и с учетом региональных различий; единый норматив для жилой, торговой и производственной недвижимости методологически не обоснован.

Таким образом, основная управленческая проблема состоит в разрыве между юридическим учетом объекта и его экономическим жизненным циклом. Приоритетными направлениями являются единая достоверная карточка объекта, регулярная оценка совокупной стоимости владения, планирование профилактического обслуживания и проверка инвестиций по сценариям. На институциональном уровне существенны согласованность данных, понятные процедуры исправления расхождений и доступность обезличенной рыночной аналитики. Предложенная классификация носит аналитический характер: фактический масштаб каждого барьера требует отдельного обследования организаций, регистрационных процедур и сделок. Такое обследование позволит ранжировать ограничения по величине издержек и направить ресурсы на меры с наибольшим экономическим эффектом.

Список использованной литературы

1. Национальный комитет по статистике Республики Узбекистан. В 2025 году введено в эксплуатацию 15,9 млн кв. м жилья. URL: https://stat.uz/en/press-center/news-of-committee/66577-2025-yilda-15-9-mln-kv-m-turar-joylar-foydalanishga-topshirilgan-3 (дата обращения: 25.09.2026).

2. Закон Республики Узбекистан от 28.11.2022 № ЗРУ-803 «О государственной регистрации прав на недвижимое имущество». URL: https://www.lex.uz/en/docs/6297082 (дата обращения: 25.09.2026).

3. World Bank. Modernization of Real Property Registration and Cadastre Project, Uzbekistan. Implementation Completion and Results Report. 2024. URL: https://documents1.worldbank.org/curated/en/099022924215030318/pdf/BOSIB1aff51cfe0871a76114fe993029ddc.pdf (дата обращения: 25.09.2026).

4. Центральный банк Республики Узбекистан. Анализ рынка недвижимости за IV квартал 2025 года. 26.03.2026. https://cbu.uz/uz/press_center/releases/3647657/ (дата обращения: 25.09.2026).

5. Постановление Президента Республики Узбекистан от 19.06.2021 № ПП-5152 «О дальнейшем совершенствовании системы управления многоквартирными домами». https://lex.uz/uz/docs/5464159 (дата обращения: 25.09.2026).

6. Агентство по кадастру Республики Узбекистан. Кадастровая система развивается: определены новые планы и приоритетные задачи. 29.04.2025. https://gov.uz/ru/kadastr/news/view/50178 (дата обращения: 25.09.2026).