Внутреннее понимание потребностей бизнеса и участие *CREM* и *FM* персонала в создании бизнес-стратегии совместно с руководством компаний становится сегодня важнейшим условием сохранения значимого положения компании в корпоративной среде.

Е.И. Тарасевич, зав. кафедрой «Экономика и менеджмент недвижимости» СПбГПУ, д.э.н.

Узкий спец недвижимость не двинет

Корпоративная недвижимость — ресурс долговечный, требующий стратегического управления им, которое обеспечивало бы прочное положение компании в бизнес-среде. Между тем современное развитие этой отрасли показывает, что для повышения эффективности управления недвижимостью требуется синтез сложившихся здесь управленческих концепций.

Ничто не вечно под луной…

Активная динамика изменений современной конкурентной бизнес-среды, требует адекватной корректировки методов хозяйствования — финансово-экономических, технических, информационных, экологических и других составляющих.

Адекватность динамики корректировки определяется, в том числе, **периодом обновления технологий в отдельных отраслях деятельности.** Наиболее интенсивно меняется информационная среда, принуждая нас практически ежегодно задумываться о коротком сроке экономической жизни ее компонентов — компьютеров, программного обеспечения, коммуникационных технологий. При этом относительно невысокая стоимость компонентов делает решение проблемы радикально простым — мы покупаем их современные версии и на короткое время восстанавливаем «передовые» конкурентные преимущества.

Все отрасли равны, за малым исключением….

В отрасли недвижимости, где экономическая жизнь активов весьма продолжительна, а сами активы — капиталоемкие, компенсировать подобным образом динамику внешних изменений в большинстве случаев либо нецелесообразно, либо невозможно. **Долговечность недвижимых активов диктует необходимость применения комплексной стратегии, предусматривающей как постепенное приспособление самих активов, так и модернизацию способов воздействия на их ключевые характеристики — технические, социальные, экономические, экологические и т.д.**

Комплексная сущность недвижимости делает ее уникальным средством корректировки взаимодействия человека с изменяющейся окружающей средой, в том числе, за счет:

- ✓ совершенствования свойств строительных материалов и конструкций;
- ✓ модернизации современных технологий проектирования, строительства и эксплуатации;
- ✓ внедрения новых концепций экологичных, интеллектуальных, максимально продуктивных и минимально энергоемких зданий;
- ✓ использования современных технологий менеджмента;
- ✓ изменения инфраструктуры отрасли недвижимости, в том числе системы профессионального образования и предметного содержания отдельных профессий.

Как свидетельствует современный мировой опыт, именно на данных направлениях находятся мощные резервы для максимизации конкурентных преимуществ бизнеса,

использующего для производства товаров и услуг развитую инфраструктуру недвижимых активов. В свою очередь, практическая реализация конкурентных преимуществ на данном направлении относится к компетенции специалистов по управлению корпоративной недвижимостью.

Спасательный круг для утопающего бизнеса

Последствия кризиса начала 1990-х годов для многих компаний в мире стали катастрофическими, так как в условиях резко обострившейся конкуренции традиционные «рецепты выживания» оказались недостаточно эффективными.

Выход был найден в инновационном решении, сформулированном как «возврат к основному бизнесу». Спасательным кругом стала **технология аутсорсинга** (outsourcing), заключающаяся в разделении бизнеса на основную и сервисную части с последующей передачей второй на подряд. К сервисным были отнесены все функции, которые обеспечивали основную производственную деятельность:

- ✓ техническое содержание зданий, сооружений, инженерных систем и технологического оборудования;
- ✓ уборка и содержание территорий;
- ✓ обеспечение коммунальными ресурсами;
- ✓ охрана, питание и бытовое обеспечение работников;
- ✓ транспортное обслуживание;
- ✓ обеспечение рабочих мест персонала мебелью и средствами коммуникации;
- ✓ обеспечение производства необходимыми помещениями и пространствами и т.д.

Последующий анализ результативности аутсорсинга показал, что недооцениваемая ранее составляющая может существенно влиять на экономическую устойчивость основного бизнеса. **В условиях резко обострившейся конкурентной борьбы именно в аутсорсинге сервисных функций открылся потенциал повышения эффективности организационных структур любых предприятий.**

Выделение комплекса сервисных функций в отдельный вид деятельности потребовал соответствующей реструктуризации профессиональных отношений в отрасли, что привело к формированию новой профессии **«Управление инфраструктурой организации»** (Facilities Management — FM) соответственно со своими институтами образования, квалификационными требованиями, методами и технологиями.

Кто в доме хозяин?

Таким образом, сегодня в отрасли недвижимости существуют **две концепции — традиционная концепция «Управление корпоративной недвижимостью»** (Corporate Real Estate Management — CREM) **и новая «Управление инфраструктурой организации».** При этом к последнему термину часто добавляется определение «стратегическое».

С учетом того, что предметные области двух концепций формально стали взаимопересекающимися по многим позициям, на рынке оказания услуг в сфере недвижимости возникла ситуация двусмысленности. Эту двусмысленность еще более усложняют термины *Property* (букв. — пакет прав на недвижимость) и *Real Estate* (букв. — недвижимость, как физическая сущность), обозначающие один и тот же объект как приложение двух концепций — недвижимость, предназначенную для обеспечения жизнедеятельности человека и для функционирования оборудования.

Если допустить, что *Property* и *Real Estate* подразумевают одно и то же, то обе концепции (*CREM* и *FM*) должны быть сфокусированы на удовлетворении потребностей Пользователей недвижимости, которая для бизнеса является инфраструктурным ресурсом при производстве товаров или услуг. При этом традиционное представление о том, что

CRE-менеджеры работают на стороне спроса услуг, а *FM*-менеджеры — на стороне предложения этих услуг, в большинстве случаев уже не соответствует действительности.

Рожденные летать и ползать — объединяйтесь!

Если исходить из задачи максимально эффективного обеспечения бизнеса сервисной инфраструктурой недвижимых активов, то лучшим решением представляется стирание традиционных и уже не актуальных границ между *CREM* и *FM* — с созданием непрерывной предметной среды из прежде обособленных отдельных предметных областей. Искусственные границы двух концепций должны исчезнуть при их интеграции в одну, которую можно сформулировать, как **«управление корпоративной недвижимостью».**

Именно такой поход в наибольшей степени соответствует главной цели — **обеспечение реализации целей бизнеса в долгосрочной перспективе за счет максимально эффективного использования долговечных недвижимых активов при минимальных издержках.** Фундаментальной задачей при достижении этой цели является обеспечение своевременной и адекватной реакции инфраструктуры недвижимых активов на динамично меняющиеся потребности бизнеса. При этом в центре внимания оказываются вопросы бизнес-планирования и экономики недвижимости.

Формирование преимуществ бизнеса в корпоративном окружении начинается с объективного анализа долгосрочных результатов, связанных, в том числе, с последствиями аренды или владения недвижимыми активами в контексте меняющихся циклов рынка недвижимости и потребностей бизнеса.

Вследствие самой сущности корпоративных активов, контролирующий их *CREM* и *FM* персонал объективно вынужден вникать в проблемы стратегии бизнеса, игнорируя модели промышленного развития прошлого и сосредотачиваясь на возможностях будущего. При этом требуется безусловная адаптация способов использования недвижимых активов в рамках различных сценариев развития бизнеса. Внутреннее понимание потребностей бизнеса и участие *CREM* и *FM* персонала в создании бизнес-стратегии совместно с руководством компаний становится сегодня важнейшим условием сохранения значимого положения компании в корпоративной среде.

С учетом вышеизложенного, уже самое ближайшее будущее отрасли управления корпоративной недвижимостью представляется в достаточно ясных очертаниях. Рынком будут востребованы профессионалы новой формации, с новым комплектом знаний и умений, которые должны мыслить как менеджеры с дипломом MBA и уметь действовать как инженеры. Концептуально новая профессия должна воплощать принципы теротехнологии (*terotechnology*), объединяя ранее самостоятельные предметные области экономики, техники, производственного и кадрового менеджмента, права, информационных технологий. С высокой степенью вероятности отраслью будут постепенно игнорироваться специалисты узкой квалификации, **все большим спросом со стороны работодателей будут пользоваться профессионалы, решающие проблемы управления корпоративной недвижимостью на всех стадиях жизненного цикла «под ключ».**

Генеалогия проблемы

Исторически методология управления недвижимостью начала формироваться с появлением капиталистического промышленного производства, которое требовало организации производственной среды с определенными функциональными характеристиками. Для этого было необходимо решение двух основных задач:

- ✓ создание структуры недвижимых активов для организации производства;
- ✓ содержание недвижимых активов в должном техническом состоянии.

Со временем недвижимые активы стали вовлекаться в рыночный оборот, появились предпосылки для развития спекулятивного девелопемента, недвижимые активы стали ассоциироваться с вещественной формой капитала, недвижимость стали использовать в качестве залога и товара.

Именно в этот период, который можно датировать последней четвертью XVIII века, сформировались предпосылки для появления двух основных видов профессиональной деятельности в новой отрасли недвижимости — **технической эксплуатации** (building maintenance) и **управления недвижимостью** (property management).

При этом техническая эксплуатация концентрировалась исключительно на характеристиках технического состояния конструктивных элементов и элементов инженерного оборудования. К компетенции управления недвижимостью относились функции экономико-стратегической направленности — создание, приобретение или аренда необходимых для основной производственной функции недвижимых активов, экономическое обоснование операций с недвижимостью, управление денежными потоками аренды, организация взаимодействия с поставщиками ресурсов и т.д. В дальнейшем к сфере деятельности управления недвижимостью были отнесены вопросы, связанные с финансово-инвестиционным обеспечением структуры недвижимых активов.

Подобное разделение функций повлекло за собой создание соответствующей инфраструктуры — системы образования, квалификационных требований и даже положения в иерархии организации.

Две вышеописанные функции имели различные цели, решали различные задачи и были вполне самодостаточными.

Указанное разделение функций — с небольшими корректировками в несущественных деталях — существовало вплоть до очередного экономического кризиса начала 1990-х годов.