

Управление использованием недвижимости университетских кампусов

Е. И. Тарасевич, д.э.н., проф. каф. «Экономика и менеджмент недвижимости» СПбГПУ

Наряду с человеческим, финансовым и интеллектуальным капиталом недвижимость является важнейшим стратегическим ресурсом для многих предприятий и организаций. Понимание ценности каждого квадратного метра недвижимости в условиях глобальной конкуренции за ресурсы логично трансформируется в желание использовать каждый квадратный метр максимально эффективно.

Современное управление использованием недвижимости предполагает процесс, включающий:

- формулировку политики и стратегическое планирование использования;
- инвентаризацию объектов использования;
- планирование использования;
- организацию использования;
- оценку эффективности использования.

Настоящая статья посвящена краткому обзору основных технологий управления использованием недвижимости на примере отрасли высшего образования.

Стратегическое планирование использования недвижимости

Процесс управления использованием недвижимости можно представить в виде трех взаимосвязанных элементов – стратегического, операционного и производственного управления.

Принципы стратегического управления использованием недвижимости закладываются в мастер-плане развития инфраструктуры, который обычно разрабатывается для больших комплексов недвижимости, активно взаимодействующих с социально-демографическими, градостроительными, транспортными, финансово-экономическими, экологическими и другими факторами внешней окружающей среды. Последствия вероятного взаимовлияния инфраструктуры и окружающей среды делают необходимым предсказуемое развитие потенциала инфраструктуры, как в контексте внутреннего совершенствования, так и в контексте ее расширения или перепрофилирования. Как показывает анализ лучшей зарубежной практики управления недвижимостью, для кампусов практически всех крупных университетов мастер-план является основным стратегическим документом, в соответствии с которым принимаются все управленческие решения в части как управления недвижимостью кампуса в целом, так и в части управления использованием недвижимости в частности.

Основываясь на миссии, будущем видении и стратегических целях университета, мастер-план формирует рамки использования недвижимости таким образом, чтобы наиболее эффективным образом обеспечить достижение стратегических целей.

С учетом показателей текущей и перспективной численности постоянного и переменного состава университета, а также принимая во внимание текущую и перспективную структуру образовательной и научно-исследовательской деятельности по направлениям, мастер-план формирует структуру использования недвижимости и направления ее изменения. Такая структура может быть достаточно детализирована как по динамике изменения функционального использования недвижимости, так и по динамике перераспределения площадей между подразделениями. Обычно горизонт планирования мастер-плана составляет 20-30 лет, при этом каждые 5 лет показатели мастер-плана корректируются в соответствии с меняющимися задачами и приоритетами деятельности университета.

Следует заметить, что мастер-план также содержит основные положения и принципы администрирования управления использованием, в том числе, порядок принятия решений по изменению использования недвижимости, а также перечень руководителей, уполномоченных принимать такие решения.

Инвентаризация использования недвижимости

Для организации процесса управления на операционном уровне необходимо выполнить инвентаризацию и сформировать реестр объектов использования и их характеристик. Объектами реестра использования недвижимости являются помещения и их части, к основным характеристикам использования относятся:

- Местоположение, номенклатура и размеры;
- Потребительские характеристики;
- Текущее функциональное использование, в том числе, в проектах и производственных линиях.

Местоположение, номенклатура и размеры помещений

Помещения являются принадлежностью зданий и сооружений, поэтому наиболее рациональным можно считать построение реестра объектов использования на основе реестра объектов недвижимости.

В случае, если формирование реестра объектов недвижимости будет синхронизировано с действующими правилами ведения Государственного кадастра недвижимости в части ЕГРОКС (Единого государственного реестра объектов капитального строительства), то основные идентификационные характеристики объектов использования будут автоматически формировать следующий перечень:

- Адресные характеристики здания (сооружения).
- Номер этажа, на котором находится помещение.
- Расположение помещения на поэтажном плане (в графическом формате).
- Номер помещения в соответствии с данными государственного технического учета.
- Номер помещения в соответствии с местной нумерацией.
- Функциональное назначение помещения (проектное) в соответствии с данными государственного технического учета.
- Геометрические характеристики помещения (размеры в плане, высота).
- Характеристики площади помещения (площадь на плане, тип площади – полезная, общего пользования, вспомогательная).

Потребительские характеристики помещений

Справочник потребительских качеств и их характеристик формируется в зависимости от потребностей пользователей и типа продукции или услуг, для производства которых используется недвижимость.

В качестве общих потребительских характеристик можно рассматривать, например, тип и состояние отделки и инженерного оборудования помещения, уровень естественной освещенности, поддерживаемый уровень микроклимата (вентиляция и кондиционирование) и т.д.

Функциональные потребительские характеристики более специфичны для различных видов деятельности. Например, для учебных аудиторий университета к функциональ-

ным потребительским качествам можно отнести обеспечение проекционным оборудованием, а для конференц-зала – обеспечение оборудованием синхронного перевода.

Для помещений банковского назначения вероятными существенными потребительскими характеристиками будут наличие защитных дверей и охранной сигнализации. Для номерного фонда отеля на морском берегу значимой потребительской характеристикой будет вид из окон и т.п.

Текущее функциональное использование помещений

Текущее функциональное использование является ключевой характеристикой в системе управления использованием недвижимости, поэтому инвентаризации текущего использования уделяется особое внимание. В целом классификаторы использования недвижимости по своей сути должны очень точно отражать специфику тех задач, для решения которых они используются.

В настоящее время в мировой практике применяется около десятка различных типов классификаторов использования, при этом все они, так или иначе, тяготеют к двум полярным системам описания использования недвижимости.

Системы классификации использования, **ориентированные на собственника-арендодателя недвижимости** разрабатываются с точки зрения арендодателя, сдающего помещения арендаторам на рынке коммерческой аренды. Они в большей степени ориентированы на внешнюю рыночную среду, а также на то, каким образом собственник организует управление арендными операциями. Соответственно, такие классификации уделяют минимум внимания вопросам управления инфраструктурой, касающихся конечных пользователей недвижимости.

К характеристикам систем классификации использования, ориентированных на собственников-арендодателей, относятся:

- ✓ Большое количество категорий арендной площади.
- ✓ Относительно простая система учета и мониторинга помещений, которая не чувствительна к изменениям размещения пользователей.
- ✓ Необходимость тщательного анализа условий аренды арендаторами, в том числе связи между площадью, за которую начисляются платежи, и физическим помещением, используемым непосредственно арендатором.
- ✓ Относительно простые измерения площади, но достаточно сложные расчеты арендной площади, так как площадь общего пользования и удобства оказывают на нее существенное влияние.

Системы классификации использования, **ориентированные на собственника-пользователя недвижимости** разрабатываются с точки зрения собственного корпоративного менеджера по управлению инфраструктурой недвижимости, который по определению должен быть чувствителен к потребностям и желаниям внутренних корпоративных клиентов - конечных пользователей недвижимости, а также к корпоративной культуре, в которой они существуют.

К характеристикам систем классификации использования, ориентированных на собственников-пользователей, относятся:

- ✓ Арендная площадь в большей степени относится к индивидуальным помещениям пользователей.
- ✓ Площади помещений общего пользования не включаются в площади, на которую начисляется арендная плата.
- ✓ Система учета и мониторинга использования более сложна, потому что пользователи имеют существенно разные профили.
- ✓ Система измерения площади включает больше категорий и подкатегорий, а постоянные перемещения пользователей требуют детальной фиксации изменения использования.

- ✓ Измерения помещений могут быть более сложными для получения и фиксации.

Следует отметить, что в профессиональной практике управления использованием имеется тенденция формирования специфических отраслевых классификаторов и справочников видов использования, так как общие классификаторы не всегда подходят в качестве основы для конкретных предприятий и организаций.

Наглядным примером отраслевой классификации использования, ориентированной на собственника-пользователя недвижимости, является опыт Департамента образования США (U.S. Department of Education). Являясь официальным федеральным органом, уполномоченным собирать, обрабатывать и анализировать статистические данные, относящиеся к образовательной сфере, как США, так и других стран, Департамент представляет рекомендации по совершенствованию системы национального образования. Одним из постоянных направлений внимания Департамента являются проблемы повышения эффективности использования недвижимости университетов и колледжей США.

Начиная с 1973 года, Департаментом регулярно публикуется «Руководство по инвентаризации и классификации образовательной инфраструктуры», которое сегодня де-факто является стандартной основой для анализа эффективности использования недвижимости всех крупных университетов.

В основе классификационного подхода, который регулярно совершенствуется, лежит разделение помещений на следующие основные типы:

- **Помещения для преподавания** – классы, лекционные аудитории, помещения для практических работ, помещения для семинаров и прочие помещения, используемые преимущественно для преподавания и на основе учебных расписаний.
- **Лабораторные помещения** – помещения со специальным оборудованием или специальной конфигурацией, которые привязывают преподавание или исследования к конкретной дисциплине или группе дисциплин.
- **Офисные (административные) помещения** – офисные помещения и помещения для совещаний/конференций, целевым образом приписанные к различным академическим, административным или сервисным функциям
- **Учебные помещения** – помещения для индивидуального обучения, книгохранилища, читальные залы, библиотеки и т.д.
- **Помещения специального использования** – классы военной подготовки, помещения для спортивно-физкультурного образования, помещения клинического назначения, демонстрационные площадки, помещения для животных, оранжереи и прочие специализированные помещения.
- **Помещения общего использования** - помещения для собраний, выставочные помещения, помещения общественного питания и торговли, рекреационные помещения, переговорные, гостиные, помещения для ухода за детьми и взрослыми, прочие помещения, доступные для использования преподавателям, студентам и административному персоналу.
- **Вспомогательные помещения** – помещения для вычислительной техники, мастерские, склады, помещения для хранения техники, помещения служб эксплуатации кампуса.
- **Помещения здравоохранения** – помещения, используемые для медицинского ухода за пациентами (людьми или животными)
- **Жилые помещения** – помещения для проживания студентов, преподавателей, административного персонала и посетителей кампуса.
- **Площадь общего пользования** – помещения, необходимые для доступа на этажи и разделения комнат внутри здания.
- **Площадь сервисного назначения** – помещения, выполняющие функции поддержания чистоты и гигиены.

- **Площади механического оборудования** – помещения для размещения инженерного оборудования зданий, лифтовые шахты и т.п.

Приведенный двухуровневый стандарт классификации использования может далее детализироваться и раскрываться на дополнительном третьем уровне, что обычно делают крупные университеты. Например, детализированный справочник функциональных назначений третьего уровня, используемый в Университете Беркли, содержит около 370 позиций.

Заметим, что функциональная классификация использования может иметь несколько разрезов. Например, наряду с приведенной выше классификацией использования для целей обеспечения учебного процесса, может применяться классификация использования помещений для целей финансовой отчетности. При этом помещения идентифицируются, как используемые для различных академических программ, программ исследований и т.п., с тем, чтобы сопоставить финансовые показатели этих программ с недвижимостью, используемой для их реализации.

В настоящее время в России можно найти только единичные случаи, когда руководство университетов начинает осознавать выгоды применения современных технологий управления и внедряет систему управления использованием недвижимости.

Доставшаяся отечественным ВУЗам «в наследство» от социалистической системы инфраструктура кампусов в большинстве случаев пока еще не воспринимается руководством как важнейший стратегический ресурс будущего развития. Вместо политики, ориентированной на лидерство, имеет место формальное продолжение использования морально устаревших норм проектирования университетов, которые сформулированы еще в СССР и до сих пор предполагают необходимость помещений для партийных и комсомольских организаций.

Было бы ошибочным полагать, что «лидерство» в построении системы управления использованием недвижимости университетского кампуса означает полный отказ от десятилетиями складывающихся традиций и мгновенный переход на использование «лучшей практики» ведущих зарубежных университетов. Как и в других сегментах отрасли недвижимости, наиболее эффективное развитие может быть только при взаимопроникающей адаптации зарубежной бизнес-логики и традиционной отечественной нормативной базы.

Другими словами, новые отечественные методики классификации видов и типов использования недвижимости университетов должны иметь множественную иерархическую кодировку, соответствующую как отечественной системе идентификации использования, так и зарубежным классификаторам, в том числе классификатору, который является обязательным для университетов США. Это позволит формировать последовательно сопоставимые статистические отчеты и показатели продуктивности.

Планирование использования недвижимости

В современном контексте планирование использования помещений предполагает два аспекта: планирование пространства рабочих мест и планирование временного режима использования рабочих мест.

При строительстве новых зданий зарубежная и отечественная практики проектирования в части объемно-планировочных решений используют стандарты, в которых указываются либо требования к площади отдельных помещений, либо площадь, требуемая для единицы размещения – рабочего места, места хранения и т.п.

При модернизации, реконструкции или просто адаптации планировочных решений для соответствия изменениям организационно-штатного характера, планирование размещения персонала выполняется как на основе норм проектирования, так и на основе ведомственных или фирменных норм. Последний подход все более распространяется по нескольким причинам, в числе главных из которых являются:

- несоответствие планировочных норм периода строительства современным требованиям к эффективности использования недвижимости;
- появление и активное внедрение в практику инновационных технологий организации рабочих мест.

Рассмотрим кратко сущность проблемы несоответствия традиционных норм проектирования и современных требований к эффективности использования недвижимости. Под традиционными будем понимать отечественные нормы проектирования, по которым возводилась подавляющая часть объектов корпоративной недвижимости, то есть нормы, относящиеся к периоду до 1990-х годов, и впоследствии иногда переиздававшиеся с незначительными корректировками.

Прежде всего, сопоставим две тенденции. Первая тенденция, которой придерживались разработчики традиционных норм проектирования, заключается в обеспечении конкретной функции – производственной, образовательной, административно-офисной набором помещений в соответствии с традиционным представлением о достаточно объемной оргштатной структуре, низкой стоимости энергоносителей, низкой стоимости труда и строительных материалов, отсутствии понятия рыночной стоимости недвижимости и т.д. Преобладает идея «кабинетного» планировочного решения. Современные системы микроклимата, в том числе, вентиляции и кондиционирования, широко не применяются.

Вторая тенденция, которая развивается в современном конкурентном окружении под воздействием последствий глобализации, заключается в максимизации продуктивности недвижимости при минимальных издержках жизненного цикла. Новые проекты зданий реализуют идеи максимальной «плотности» пользователей, в том числе, за счет минимизации использования планировочных решений кабинетного типа и перехода к вариантам «открытого плана». Современные проекты реализуют концепцию поддержания оптимального микроклимата в помещениях за счет использования современного инженерного оборудования, при этом ресурсоемкость проектов оптимизируется за счет технологий энергосбережения и сохранения окружающей среды.

Определения двух тенденций можно расширять и далее, подчеркивая ограниченность традиционных подходов и прогрессивность современных. Основная проблема при этом состоит в том, что подавляющая часть объектов недвижимости спроектирована и построена в соответствии с традиционными нормами проектирования, а собственники стремятся использовать их в соответствии с современными критериями максимальной эффективности.

Основным направлением «приспособления» традиционных зданий к более эффективному использованию является «уплотнение» и «эргономизация» размещения персонала, в том числе, как результат повышения производительности труда и общего уровня корпоративного управления.

Полномасштабные статистические исследования тенденций характера использования недвижимости по отраслям до настоящего времени не выполнялись, поэтому иллюстрировать тему планирования использования недвижимости будем на примере отрасли высшего образования, где есть возможность сопоставления «во времени и пространстве»

Исследования, проведенные среди университетов Великобритании, показали, что за период с начала 1990-х и до начала 2000-х годов фактически изменилось не только соотношение количества преподавательского состава и студентов – своеобразное повышение производительности преподавательского труда за счет новых технологий обучения, но и в большинстве случаев уменьшилась площадь, приходящаяся на 1 студента на 20-30% (табл. 1).

Большая плотность использования административно-офисных помещений в университетах достигается во многом за счет применения принципов эргономичности и модульности рабочих мест.

Например, в «Руководство по использованию помещений и комплектации рабочих мест мебелью» Университета Стэнфорд регламентирует не только норму площади на одно-

го сотрудника, но и стандартную модульную планировку с унифицированной комплектацией рабочих мест мебелью. Рабочее место декана факультета должно иметь площадь 24-25 м², стол, архивные шкафы и книжные полки, а также место для совещаний на 5-6 человек. Стандартная планировка кабинета декана представлена на рис.1, стандартная планировка кабинета для старших преподавателей – на рис. 2. По аналогии стандартизированы рабочие места всех сотрудников и студентов университета, при этом использование отдельных кабинетов сведено к минимуму. Значительная часть лекторского и административного персонала университета Стэнфорда размещается в отдельных «боксах» площадью 6-8 м² (рис.3)

Таблица 1.

Специальности/программы	1987 год				2004 год			
	ППС/Ст.	программы			ППС/Ст.	программы		
		Б	М	А		Б	М	А
Клиническая медицина	1:6	6,5	6.5	22.2	1:6	10.5	10.5	23.0
Клиническая стоматология	1:6	10,5	13.0	16.2	1:6	6.6	8.0	10.0
Биологические науки	1:9	9.2	12.3	19.1	1:6,8	8.2	10.6	16.1
Психология	1:11	8.2	10.5	19.5	1:14	6.0	7.8	15.0
Физические науки	1:8	9.8	12.3	18.4	1:6,3	8.6	10.6	15.5
Математические науки	1:11	3.6	3.6	5.0	1:12,3	2.8	2.8	3.9
Компьютерные науки	1:11	7.3	10.2	11.2	1:15,3	5.3	7.6	8.4
Инженерно-технологические науки	1:9	9.8	16.6	17.9	1:9,3	7.7	13.1	14.2
Архитектурно-строительные науки	1:8	9.8	9.8	9.4	1:16	6.9	6.9	6.6
Экономические науки	1:14	5.4	6.8	7.1	1:12,6	4.4	5.5	5.7
Социальные науки	1:12	2.4	2.4	4.9	1:17,3	1.6	1.6	3.6
Бизнес-науки	1:11	3.3	3.3	5.0	1:22,3	2.1	2.1	3.5
Филологические науки (языки)	1:10	3.5	3.5	5.2	1:14,3	2.4	2.4	3.8
Гуманитарные науки	1:11	2.6	2.6	5.2	1:15,7	1.8	1.8	3.8
Педагогические науки	1:11	5.0	5.0	4.8	1:19,1	3.5	3.5	3.4
Художественно-музыкальные и театральные науки	1:10	9.1	9.1	8.8	1:16,4	6.7	6.7	6.4

Б – бакалавриат; М – магистратура; А – аспирантура, докторантура

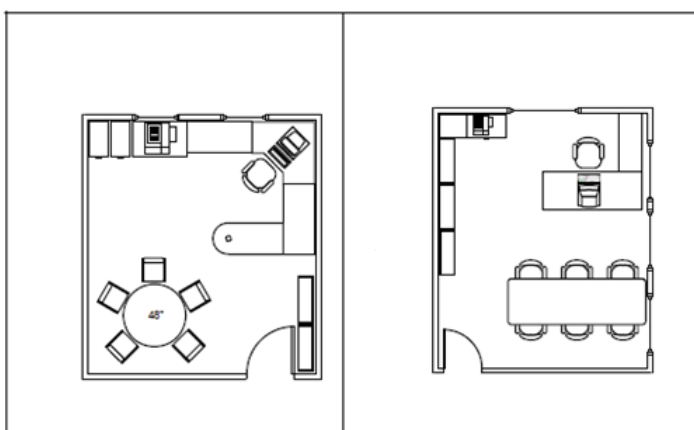


Рис.1 Модульная планировка кабинета декана факультета

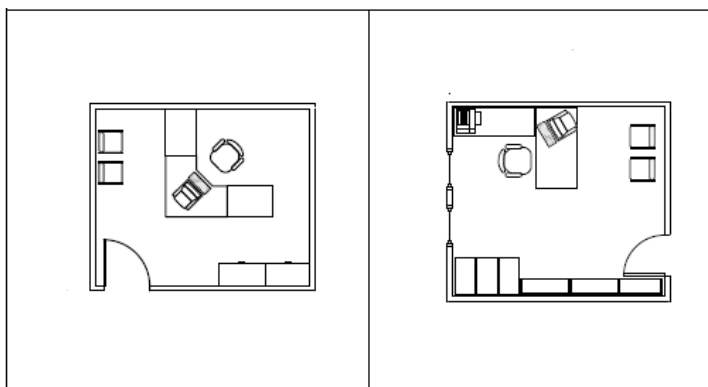


Рис.2 Модульная планировка кабинетов постоянного старшего профессорско-преподавательского состава

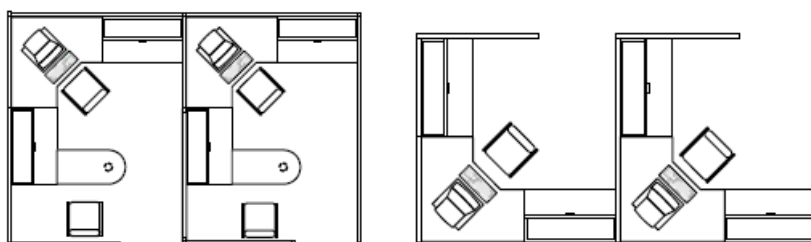


Рис. 3 Модульная планировка рабочих мест лекторского и административного персонала



Рис.4 Рабочее место проректора по программам бакалавриата Университета Стэнфорда

Некоторые стандарты офисных рабочих мест в университете Стэнфорда представлены в табл.2.

Таблица 2

		Площадь, м2
Декан	отдельный кабинет	25
Старший профессорско-преподавательский состав полная занятость частичная занятость	отдельный кабинет	16
	общий кабинет или бокс	8
Доценты, преподаватели научные консультанты, члены советов и т.п	общий кабинет или бокс	8
Докторанты, аспиранты	бокс	3.6-6

Следует отметить, что учебные классы, лекционные, лаборатории объектами «уплотнения» практически не выступают, так как основному процессу непосредственного преподавания могут быть созданы худшие условия. Вместо этого повышение эффективности использования такого типа помещений обеспечивается увеличением коэффициента загрузки, который является функцией качественного календарного плана обучения, и определяет заполняемость помещений и частоту проведения занятий.

Профессиональные подходы к планированию использования недвижимости в первую очередь эффективны для административно-офисной функции, когда оптимизация размещения и отказ от ставшей «лишней» недвижимости могут иметь реальное денежное измерение. Например, Nordea Bank в результате программы оптимизации использования недвижимости вышел на ежегодную чистую экономию «живых» денег в размере €30млн.

Многие крупные компании существенно оптимизируют использование недвижимости за счет применения технологий удаленной работы, применения общих рабочих мест для нескольких сотрудников (с разделением времени), применения «гостевых» офисов, которые заказываются для использования на несколько часов и т.д. Как показывает практика, только экономия сотрудниками времени на переезды в транспорте уже сама по себе дает ощутимый комфорт и повышает производительность труда.

Завершая тему планирования использования, заметим, что любая оптимизация должна выполняться без ущерба для основного бизнес-процесса и удобства людей.

Анализ эффективности использования недвижимости

Практически все современные предприятия и организации находятся под давлением рыночных факторов, что заставляет их концентрировать внимание на непрерывном совершенствовании для того, чтобы найти свою нишу на рынке и оставаться конкурентоспособными. В частности, конкуренция за студентов в отрасли высшего образования требует от институтов и университетов все больших инвестиций в профессорско-преподавательский состав, финансовую помощь студентам и улучшение качества их физической инфраструктуры.

Задачи повышения конкурентоспособности определяют необходимость постоянного мониторинга состояния инфраструктуры для того, чтобы можно было оперативно перераспределить ресурсы в соответствии с новыми приоритетами, а также для того, чтобы иметь ясное понимание своей рыночной позиции по сравнению с конкурентами. При этом действенность мониторинга будет непосредственно определяться качеством аналитической отчетности, как для внутреннего, так и для внешнего пользователя.

Аналитическая отчетность

Современная аналитическая отчетность в части эффективности использования недвижимости имеет многоаспектный характер и в значительной части ориентирована на специфику конкретных отраслей, организаций и предприятий. Принципы построения системы аналитической отчетности по использованию недвижимости рассмотрим на примере отрасли высшего образования, где можно выделить три основных аналитических разреза отчетности:

- по зданию;
- по организационно-штатной структуре;
- по категориям использования.

Отчетность по зданию должна давать ответы, как минимум, на следующие вопросы:

1. Каково использование каждого помещения?
2. Какова площадь каждого помещения и количество рабочих мест?
3. К какому подразделению оргштатной структуры приписано помещение?
4. Какое количество помещений и соответствующей площади относится к различным категориям использования?
5. Какое количество помещений и соответствующей площади относится к каждой академической дисциплине или функциональной категории?
6. Каково отношение полезной и общей площади здания?

Отчетность по организационно-штатной структуре (академическим дисциплинам, функциональному использованию) должна давать ответы, как минимум, на следующие вопросы:

1. Какие помещения приписаны к данному организационно-штатному подразделению, и в каких зданиях, в том числе, по категориям использования?
2. Какова общая площадь, приписанная к каждому организационно-штатному подразделению, в том числе, по категориям использования?
3. Какова общая площадь, приписанная к конкретной единице организационно-штатной структуры, и какую долю здания эта единица занимает?
4. Какова общая площадь, приписанная к каждой единице организационно-штатной структуры во всех зданиях?

Отчетность по категориям использования должна давать ответы, как минимум, на следующие вопросы:

1. Сколько учебных классов (лабораторий, офисов и т.д.) имеет университет?
2. Какова площадь и количество рабочих мест в учебных классах (лабораториях, офисах и т.д.)?
3. Какова площадь помещений каждой категории использования?

Кроме трех общих типов отчетности более специфичной является отчетность, сопоставляющая потенциальную продуктивность использования инфраструктуры университета с ее текущей продуктивностью. Такая отчетность должна давать ответы на следующие вопросы:

1. Какова ежедневная загрузка учебных классов или лабораторий каждого типа и размера?
2. Сколько часов в неделю используется каждое помещение, и для каких целей?
3. Какова доля рабочих мест в учебных классах или лабораториях, используемых в каждый академический час?
4. Сколько студентов может разместить существующая инфраструктура в соответствии с принятыми стандартами размещения?
5. Имеет ли университет достаточно площадей для решения текущих и потенциальных задач?
6. Каков избыток площадей, в каких зданиях, к каким подразделениям они относятся?
7. Какие типы помещений необходимы для размещения дополнительных студентов или организации новых программ обучения?
8. Куда можно разместить вновь прибывшего преподавателя или сотрудника?
9. Может ли при изменении обстоятельств факультет А использовать помещения факультета В?
10. Как и где разместить студентов и преподавателей на период ремонта здания их факультета?

Показатели продуктивности и бенчмаркинг использования недвижимости университетов

Наиболее распространенными показателями продуктивности использования недвижимости в отрасли высшего образования являются:

- Частота использования, занятость и коэффициент загрузки учебных аудиторий
- Площадь на одного студента для кафедр/факультетов
- Площадь на одного сотрудника университета для кафедр/факультетов

Очевидной целью, которая оправдывает издержки получения показателей продуктивности, является непрерывное совершенствование использования недвижимости на основе принципов бенчмаркинга.

При этом использование бенчмаркинга должно быть скорректировано с учетом особенностей объекта совершенствования, в том числе с учетом идентичности характера функционального использования недвижимости, используемой для сопоставления. Практически такая корректировка должна предполагать сопоставления показателей по идентичным подразделениям, программам, группам пользователей недвижимости, которые выполняют идентичные функции. Очевидно, что в этом случае, на опыте наиболее эффективных подразделений можно сформировать внутренние стандарты использования, которые могут быть показателями внутреннего бенчмаркинга для остальных подразделений и пользователей.

Действенность внутреннего бенчмаркинга можно существенно повысить за счет расширения измеряемых статистических показателей и внедрения дополнительных показателей продуктивности недвижимости, в том числе, их целевых значений. Для современных университетов такими дополнительными показателями могут быть:

- Площадь учебных классов на студента
- Площадь исследовательских помещений на исследователя-студента
- Библиотечная площадь на студента
- Площадь компьютерных классов на студента
- Площадь исследовательских помещений на сотрудника-исследователя
- Площадь учебных классов на одного преподавателя
- Площадь кафедральных, факультетских помещений на сотрудника кафедры, факультета
- Площадь помещений ректората на сотрудника ректората
- Общий доход на единицу площади
- Доход от преподавания на единицу учебной площади
- Доход от исследовательской деятельности на единицу площади исследовательских помещений
- Доход от исследовательской деятельности, приходящийся на рубль издержек содержания исследовательских помещений
- Доля издержек на содержание факультетской недвижимости в общих издержках факультета
- Издержки содержания недвижимости факультета, приходящиеся на кафедры

Внедрение показателей продуктивности на уровне факультетов и кафедр позволит обеспечить:

- Полную прозрачность данных по используемой недвижимости
- Ясные связи между деятельностью университета и его недвижимостью, вызывающие ее фактическую продуктивность

- Сопоставительные данные по подразделениям университета
- Инструмент для целей стратегического планирования деятельности университета

Прибегая к образному представлению, можно сказать, что показатели продуктивности использования недвижимости являются своеобразным аналогом «обменного курса», который дает представление о том, каковы излишки или недостатки площади для конкретного текущего использования. Ценность показателей продуктивности еще более повысится, если они будут связаны со стратегическими целями и приоритетами организации. Сами по себе, вне контекста стратегических задач, показатели продуктивности будут представлять интерес в основном для внешних пользователей такой информации.

В любом случае, корректно сформулированные показатели продуктивности недвижимости могут стать весьма ценным дополнительным измерением в пространстве стандартов размещения, потому что они показывают связь фактического использования недвижимости и деятельности организации, а не просто оценку потребности в недвижимости.