



Стратегия управления корпоративной недвижимостью в «новой экономической реальности»

*Богатство состоит
не в обладании сокровищами,
но в том употреблении,
которое умеют им дать.*

Napoleon Bonaparte



Негативные тренды биржевой цены нефти, валютного курса и экономических санкций сделали начало 2016 года периодом укрепления «рынка пессимистов» (или хорошо информированных оптимистов?). Отвергая термин «кризис», как синоним уже известного явления с примерно прогнозируемой длительностью и «масштабом бедствия», аналитики начали публично тестировать термин «новая экономическая реальность». При этом предполагается, что масштаб предстоящих проблем в экономике, как и их длительность, не могут быть измерены в терминах определенности.

В отличие от «кризиса», когда все «падают» практически одинаково, проявления «новой экономической реальности» весьма вероятно будут иметь различную степень воздействия на предприятия и организации различных отраслей и форм собственности.

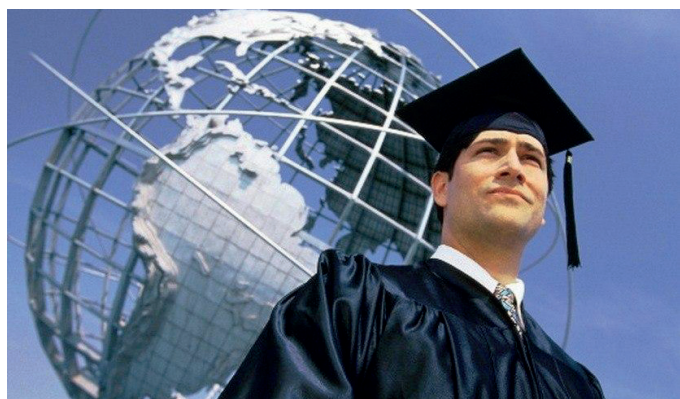
Для собственников корпоративной недвижимости «новая экономическая реальность» яв-

ляется серьезным профессиональным вызовом, который потребует смены управленческих подходов в том виде, в котором они существовали на протяжении последних 15 лет.

Теоретический вопрос «Где найти новые подходы?» имеет 3 теоретических ответа: изобрести новые, вспомнить хорошо забытые старые или, по сложившейся традиции, посмотреть на «опыт стран с развитой рыночной экономикой».

Не отвергая возможные перспективы первых двух ответов, остановимся на неиспользуемых возможностях современной практики управления недвижимостью, которые до «новой экономической реальности» были не востребованы. По своей сути эти возможности являются комплексом современных управленческих технологий и инструментов, которые предназначены для выживания в условиях конкурентной войны.

Одним из действенных инструментов конкурентоспособности современной экономики является модель ключевых компетенций организации. В соответствии с этой моделью ключевые компетенции обеспечивают доступ на рынки, дают потребителям на этих рынках существенные выгоды, а также делают затруднительными попытки конкурентов копировать такие компетенции. Соответственно, определив конкурентные преимущества организации, как ее ключевые компетенции, руководство далее выстраивает операционную деятельность во всех подразделениях.





В настоящем аналитическом обзоре будут кратко рассмотрены вопросы применения данной модели для выстраивания эффективной системы управления корпоративной недви-

мостью в условиях «новой экономической реальности», в том числе, на базе современных информационных технологий.

Категории владения и стратегии управления активами недвижимого имущества

Категории владения недвижимостью



В общем случае владельцы недвижимости могут быть разделены на две категории.

К первой категории относятся те, кто владеют активами недвижимого имущества с инвестиционными целями. Данная категория владения обеспечивает возврат инвестиций и доход на инвестиции из одного источника – арендных платежей. Для владельцев недвижимости этой

категории, которую называют инвестиционной или коммерческой, **управление недвижимостью является основным бизнес-процессом** в их деятельности по производству арендных услуг.

Вторая категория владельцев использует недвижимость для создания физической инфраструктуры объектов, обеспечивающей среду для основной производственной деятельности – банковской телекоммуникационной, образовательной, медицинской, транспортной, спортивной и т.д. Для данного типа владения **управление недвижимостью является обеспечивающим бизнес-процессом**.

Разница между двумя категориями владения является определяющей при выборе подходящей стратегии, технологий и инструментов управления недвижимостью, в том числе, информационных. Соответственно, для каждой из категорий владения ключевые компетенции конкурентоспособности, как основа для операционной деятельности, будут различаться.

Стратегии конкурентоспособности

Для предмета нашего исследования отправной точкой является сформулированное М.Портером положение о том, что в современных условиях жесткой конкуренции для достижения экономической жизнеспособности, увеличения выручки и прибыльности любой организации стратегически необходимо:

- Управлять своей уникальностью.
- Разрабатывать отличительные компетенции.
- Создавать конкурентные преимущества.

При этом разработка отличительных компетенций рассматривается как наиболее критичная стратегия, так как позволяет отличаться от конкурентов. Такая стратегия известна как **Стратегическое позиционирование** и означает производство отличающихся товаров и услуг или производство аналогичных товаров и услуг другими способами по сравнению с конкурентами.

Как утверждает теория конкурентоспособности М.Портера, бизнес может превзойти своих



конкурентов при условии, когда он не только сможет установить отличия, но и сохранить такие отличия. По сравнению с конкурентами бизнес должен поставлять потребителям своих товаров и услуг большую ценность или создавать сравнимую ценность с меньшими издержками, или,

В свою очередь, издержки генерируются производственной деятельностью, а преимущество по издержкам возникает от выполнения конкретной деятельности более эффективно, чем это делают конкуренты. Преимущество по издержкам определяется **Операционной эффективностью**, которая означает выполнение аналогичной деятельности лучше, чем ее выполняют соперники. При этом, как отмечал М. Портер, операционная эффективность по своей сути не может рассматриваться как стратегия бизнеса, так как в течение

что лучше, делать и то и другое. Представление потребителям большей ценности позволяет применять большую цену за единицу продукции, большая эффективность производства имеет результатом меньшие средние издержки на производство единицы продукции.

определенного времени конкуренты принимают современные технологии эффективного выполнения работ, периодически сводя разницу по издержкам до минимума.

Операционная эффективность включает, но не ограничивается эффективностью производства. Она относится к любому количеству практик, которые позволяют бизнесу лучше использовать затраты, например, снижая дефекты продукции или повышая скорость предоставления услуг.

Категория владения и ключевые компетенции управления недвижимостью



Приведенные выше идеи М. Портера относительно концентрации на ключевых компетенциях в полной мере применимы и к деятельности владельцев недвижимости. При этом категория владения недвижимостью будет определять состав подходящих ключевых компетенций.

Владение инвестиционной недвижимостью опирается на три ключевых компетенции стратегического позиционирования и две ключевых компетенции операционной эффективности:

1. Поддержание юридической силы и качества арендных соглашений
2. Поддержание качество портфеля зданий и их способности удерживать или привлекать арендаторов.
3. Первокласное управление активами недвижимости.
4. Оптимизация цепочки поставок.
5. Стратегический альянс с поставщиками.

Владение инфраструктурной недвижимостью опирается на три ключевых компетенции операционной эффективности, дополненные реинжинирингом рабочего пространства:

1. Комплексная оптимизация издержек использования недвижимости.
2. Оптимизация цепочки поставок услуг содержания недвижимости.
3. Стратегический альянс с поставщиками услуг.
4. Реинжиниринг рабочего пространства.



Ключевые компетенции стратегического позиционирования

Для владельцев инвестиционной недвижимости главным мотивом является максимизация возврата на инвестиции в активы. Поэтому денежные потоки арендной платы должны быть защищены и усилены леввериджем конкурентных преимуществ, а владелец инвестиционной недвижимости должен постоянно и проактивно искать такие преимущества, которые будут либо поддерживать, либо добавлять ценность инвестиционной недвижимости.

Стратегическое позиционирование может стать привлекательным конкурентным подходом тогда, когда потребности и предпочтения арендаторов не могут удовлетворяться стандартными арендными продуктами. Соответственно, владельцу инвестиционной недвижимости необходимо тщательно изучать потребности и поведение арендаторов для понимания того, что именно арендаторы считают важным, что, по их мнению, имеет ценность и за что они готовы платить.

Чтобы быть успешным в применении стратегии позиционирования, владелец инвестиционной недвижимости должен включить характеристики и свойства, которые отметил арендатор, в свое продуктовое предложение в объеме, достаточном чтобы сделать такое предложение заметно и явно отличным.

При этом конкурентные преимущества возникнут тогда, когда существенное количество покупателей будут крепко «привязаны» к отличительным характеристикам и свойствам продукта.

Чем сильнее арендатором востребованы отличительные характеристики, тем сильнее конкурентные преимущества владельца. Таким образом, успешная реализация стратегии позиционирования позволяет:

- устанавливать премиальные арендные ставки – выше или существенно выше рынка;
- удерживать арендаторов на длительные сроки;
- обеспечивать лояльность арендатора.

Стратегическое позиционирование увеличивает прибыльность тогда, когда дополнительные выгоды (увеличение цены или уменьшение оборачиваемости арендаторов) превышают дополнительные издержки достижения продуктовых отличий.



Стратегия владельца, направленная на дифференциацию своего продукта, потерпит неудачу, когда арендатор не ценит «бренд» или уникальность арендной площади в такой степени, чтобы арендовать ее вместо помещений соперника и/или когда подходы организации к стратегическому позиционированию легко копируются или повторяются конкурентами.

Брендинг недвижимости

МСТИТЕ ЛИЧНО МНЕ
ЕСЛИ МОЯ КОМПАНИЯ ВАС РАЗОЧАРУЕТ

СЕРГЕЙ ПОЛОНСКИЙ,
ПРЕДСЕДАТЕЛЬ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ MIRAX GROUP

Брендинг объекта недвижимости, как лучшего в классе с точки зрения его качества, является проверенным временем конкурентным преимуществом.

Для недвижимости класса А брендинг обычно выполняется по критериям архитектурных и инженерных решений, а также по критериям местоположения.



Для недвижимости класса В и С брендование возможно выполнять по критериям степени приспособленности к современным требованиям – выполненным редизайна и эффективной пере-

планировки, обеспечения новой мебелью, новыми коммуникациями или новыми инженерными системами, которые могут обеспечить ценовую премию выше рынка.

■ Лучшая практика управления активами и взаимоотношениями с арендаторами

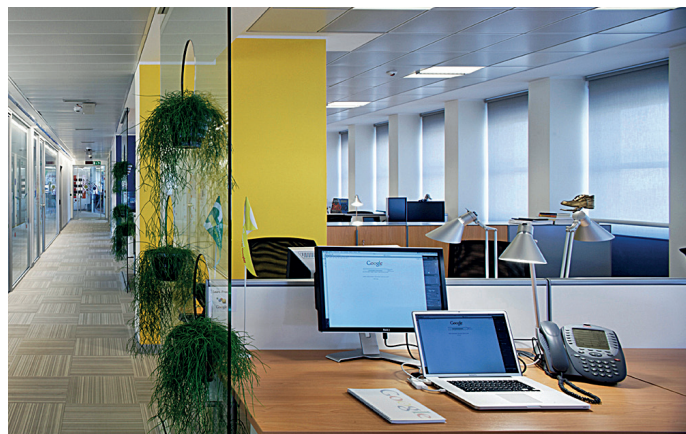
Применение лучших технологий создания комфортной среды для арендаторов безусловно является действенным конкурентным преимуществом.

Многочисленные зарубежные исследования показывают, что, хотя цена и играет ведущую роль в любом процессе принятия решений, при выборе коммерческой недвижимости арендаторы на первый план ставят сервис, предоставляемый зданием.

Исследования также показывают, что качество менеджмента по обслуживанию здания и предоставлению сервиса непосредственно влияют на комфорт и производительность труда пользователей, особенно для «интеллектуальных рабочих» – юристов, бухгалтеров, консультантов, проектировщиков и т.д.

Обеспечение первоклассной, проактивной и быстро реагирующей на потребности рабочих мест пользователей системой управления не-

движимостью является существенным для удовлетворения арендаторов и помогает обосновать премию к цене за рабочие места с отличающимися характеристиками. Особенно подчеркивается важность гарантированного времени реакции, которое используется в качестве ключевого показателя продуктивности, как для владельца здания, так и для арендаторов.



■ Оптимизация администрирования, издержек и сроков аренды

Грамотная оптимизация характеристик арендных отношений является наиболее деликатным, но и наиболее мощным конкурентным преимуществом, непосредственно влияющим на денежный поток аренды.

Арендаторы всегда ищут более инновационные и менее рискованные варианты арендных/операционных издержек. Например, крупные арендаторы предпочитают вести переговоры с владельцами о валовой аренде с элементами оценки результативности арендных услуг.

Такая стратегия арендаторов является ответом на традиционное безразличие, или, в некоторых крайних случаях, некомпетентность при

управлении операционными издержками со стороны владельца или управляющего зданием.

С точки зрения арендатора целесообразно передавать риск платежей операционных издержек (при традиционной чистой аренде Net Lease) владельцу недвижимости путем установления общих издержек (арендная плата плюс операционные расходы) на фиксированном уровне. Для снижения своих рисков арендаторы также заинтересованы в широком использовании Соглашений об уровне обслуживания с конкретными финансовыми инструментами оценки качества предоставляемого сервиса, в том числе штрафных санкций за несоблюдение уровня обслуживания.



Гибкость условий аренды сегодня рассматривается как важный элемент стратегического позиционирования. Для волатильных экономик («новых экономических реальностей»), характеризующихся неопределенностью и увеличением слияний и поглощений, не имеет смысла подписывать долгосрочные договоры аренды с фиксированными условиями. Владельцы активов, которые встраивают гибкость в условия договоров

аренды, как материализацию своего гудвилла, с большей вероятностью удержат арендатора в случае глобальных реструктуризаций.

Очевидно, что со стороны владельцев инвестиционной недвижимости в такой ситуации необходим экспертный уровень в искусстве управления рисками и издержками для того, чтобы вывести его на уровень конкурентного преимущества.

Ключевые компетенции операционной эффективности



Стратегия владения инфраструктурной недвижимостью базируется на операционной эффективности зданий и сооружений. Соответственно, ключевые компетенции операционной эффективности должны быть в центре внимания для успеха владения инфраструктурной недвижимостью.

В самой простой формулировке операционная эффективность означает осуществление деятельности лучше, чем это делают конкуренты.

Хотя различия в операционной эффективности между организациями могут быть достаточно разноплановыми, в мировой отрасли управления корпоративной недвижимостью сформировалась модель, при которой возможно обеспечить максимальную операционную эффективность за счет устранения ненужных действий, использования современных технологий, лучшей мотивации сотрудников и использования современных управленческих моделей.

Следуя данной модели, организациям (особенно большим) следует содержать собственное подразделение по управлению корпоративной недвижимостью (*Facilities Management Department*), которое, в том числе, управляет арендой, размещением подразделений и персонала, стратегическим и операционным планированием эксплуатации. Для управления непосредственно производством эксплуатации в типичных ситуациях привлекаются внешние поставщики эксплуатационных услуг на условиях подряда или аутсорсинга, а информационным ядром всей системы управления инфраструктурной недвижимостью является современное программное обеспечение базовой категории CAFM (*Computer Aided Facilities Management*) или ее современных разновидностей.

Как уже говорилось выше, превосходящая операционная эффективность может быть источником краткосрочных конкурентных преимуществ, но, в долгосрочной перспективе происходит быстрое распространение «лучшей практики», при этом организации становятся более эффективными (снижение рабочей площади на сотрудника, снижение удельных издержек) без получения индивидуальных преимуществ в прибыльности.

Тем не менее, операционная эффективность является существенным инструментом обеспечения преимуществ, так как, чем выше издержки организации над аналогичными издержками конкурентов, тем более уязвимой становится конкурентоспособность.

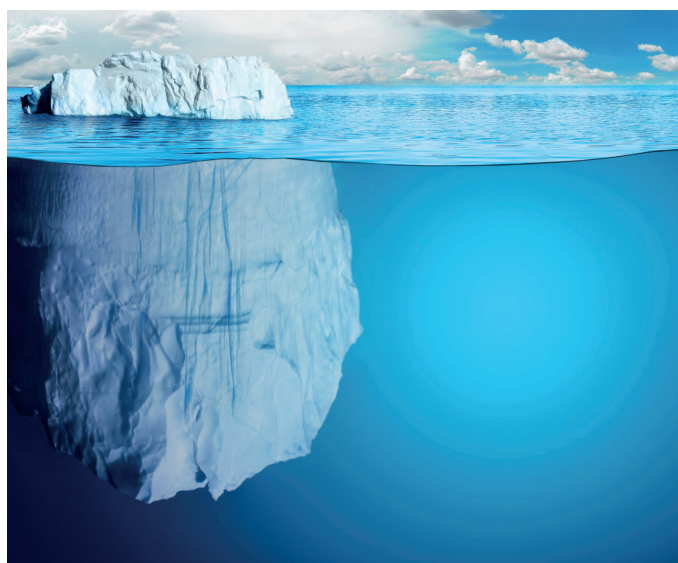


В целом базовые ключевые компетенции операционной эффективности управления недвижимостью включают:

- Комплексную оптимизацию издержек использования недвижимости;

- Поставку от одного поставщика;
- Партнерства в цепочке создания ценности;
- Реинжиниринг рабочего пространства.

■ Комплексная оптимизация издержек использования недвижимости



В части корпоративной недвижимости задача оптимизации издержек в общем случае включает четыре принципиальных варианта возможных действий, которые условно обозначим как «бухгалтерский», «менеджерский», «инженерный» и «лидерский».

«Бухгалтерская» оптимизация издержек

Оптимизация налогооблагаемой базы и снижение себестоимости продукции за счет амортизационной политики и/или переоценки основных фондов. Постоянную работу на данном направлении обычно ведут сотрудники финансового и имущественного блоков организаций, поэтому дополнительных расходов такая оптимизация не требует, за исключением оплаты внешним оценщикам при переоценке. В качестве исходных данных используются данные бухгалтерского/финансового учета – инвентарные номера основных средств, показатели их стоимости и амортизации. Практика показывает, что возможности данного варианта быстро исчерпываются.

«Менеджерская» оптимизация издержек

Вероятно, самый распространенный и самый слабо интеллектуальный вариант, предполагающий сокращение в директивном порядке величины издержек в целом или по различных статьям бюджета организации на $n\%$ по сравнению с предыдущим периодом. Первый в очереди на изъятие денег – бюджет содержания портфеля недвижимости. Данный вариант – типовой рабочий инструмент в системе «менеджмента», предназначенный для достижения краткосрочных целей и обеспечивающий соответствующие поощрения менеджеров за «результат». Средне- и долгосрочная перспектива конкурентоспособности и даже выживаемости предприятия или организации игнорируется, в том числе, стимулируется разрушение стоимости активов. При отсутствии дополнительных расходов и потребности в объективных данных об объектах недвижимости позволяет получить выдающийся краткосрочный результат, например, сократить издержки на содержание недвижимости практически до нуля.

«Инженерная» оптимизация издержек

Состоит в оптимизации издержек содержания корпоративной недвижимости за счет инженерно-технических мероприятий, главным образом в области ресурсосбережения. Как правило, требует затрат на приборы учета и инженерную диспетчеризацию, новое энергоэффективное оборудование и т.д. Переход от отдельных мероприятий (например, выключение света или снижение температуры помещений в ночное время и в выходные) к проектам ресурсосбережения связан с получением исторических данных для оценки ROI и расчета самой экономической целесообразности таких проектов (пример: период окупаемости проекта замены обычных окон на



окна со стеклопакетами составляет около 80 лет). Инженерный вариант максимально эффективен при наличии специализированных систем управления проектами энергосбережения, являющихся составной частью современных систем управления корпоративной недвижимостью (см. ниже).

«Лидерская» оптимизация издержек

Современный, стратегический, всеобъемлющий и максимально эффективный вариант. Предполагает переход от реализации отдельных эксплуатационных мероприятий к созданию современной системы управления процессом использования корпоративной недвижимости. Мощный синергетический эффект оптимизации прямых и косвенных издержек обеспечивается за счет трех основных источников:

1. Оптимизации состава активов недвижимого имущества в соответствии с средне- и долгосрочными производственными целями организации при контроле эффективности использования каждого помещения для размещения производства товаров и услуг;
2. Минимизации долгосрочных издержек жизненного цикла при заданном уровне продуктивности недвижимости;
3. Минимизацию краткосрочных эксплуата-

ционно-сервисных издержек содержания инфраструктуры корпоративной недвижимости.

Фактически речь идет о необходимости дополнения существующих в организации систем бухгалтерского учета основных средств, учета характеристик кадастра недвижимости и прав – специализированным видом управленческого учета, предназначенным для решения задач оптимизации издержек портфеля корпоративной недвижимости.

Построенная на данных такого специализированного учета информационно-аналитическая система управления категории Facilities Management обеспечит возможность прогнозирования результативности любых мероприятий по оптимизации издержек.

Очевидно, что в отличие от «бухгалтерского» и «менеджерского» вариантов, «лидерский» вариант, по аналогии с системой менеджмента качества, требует определенных инвестиций и ресурсов – в создание специализированного управленческого учета, в повышение квалификации персонала и, вероятно, в разработку Стандартов организации (СТО) в части управления корпоративной недвижимостью.

В современной мировой практике управления корпоративной недвижимостью, жестко ориентированной на минимизацию издержек, альтернативы данному подходу пока не существует.

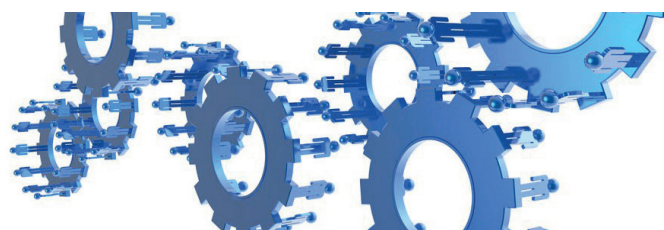
■ Поставка от одного поставщика

В традиционной формулировке управление цепочкой поставок все еще воспринимается как инструмент управления производством/логистикой. Реальность состоит в том, что за счет эффективной оптимизации цепочки поставок могут быть снижены операционные и административные издержки содержания портфеля недвижимости, при одновременном повышении его продуктивности.

Многочисленные исследования дают повод утверждать, что управление инфраструктурой недвижимости работает лучше, когда организация снижает количество поставщиков до нескольких или даже до одного. Это позволяет создать экономию за счет эффекта масштаба, дает поставщикам лучший шанс выиграть больший объем бизнеса и установить более тесные рабочие отношения с заказчиком.

Поставка услуг из одного источника предполагает больший объем его обязательств, воспитывает лучшую практику инициатив и инновационного развития, которые помогают владельцу недвижимости.

С другой стороны, передача единственному поставщику большего объема работ позволяет ему снизить свои издержки, особенно, когда можно совместить выполнение нескольких производственных заданий в течение одного визита на объект.





Партнерства в цепочке создания ценности

Цепочка создания ценности для бизнеса владельца недвижимости должна выстраиваться на принципах стратегического партнерства с поставщиками услуг. Обычный менеджмент коммерческих взаимоотношений имеет следствием деструктивную основу, при которой стороны не имеют общих интересов, а конкуренты поставщика услуг также могут участвовать в цепочке создания ценности, создавая непродуктивную конкуренцию за ресурсы заказчика, что наглядно демонстрирует существующая негативная практика проведения конкурсов на поставку услуг эксплуатации и содержания инфраструктуры.

Для получения конкурентного преимущества от партнерства с аутсорсинговым поставщиком услуг, необходимо преодолеть рамки традицион-

ных положений, особенно в управлении контрактами, в том числе:

1. Перейти от контрактов на основе спецификаций работ к контрактам, основанным на результатах (*Performance Based Contract*).
2. Сдвинуть критерии выбора цены/издержки к показателям общей добавленной ценности работой поставщика услуг.
3. Передать риск от владельца недвижимости поставщику услуг.

Методические основы формирования партнерства владельцев и поставщиков услуг при управлении недвижимостью достаточно подробно описаны в современной литературе, поэтому мы не будем далее детализировать данную тематику.

Реинжиниринг рабочего пространства



Для владельцев как инвестиционной, так и инфраструктурной недвижимости максимизация использования каждого квадратного метра является одной из главных задач на протяжении всего периода владению.

Чем быстрее владелец будет реагировать на изменяющиеся внешние условия к качеству рабочего пространства, тем меньшие потери он будет нести.

Как инвестиционная, так и инфраструктурная недвижимость будет испытывать посто-

янное давление со стороны все более динамичной смены поколений технологий, в том числе – производственных и информационных.

Соответственно, регулярная адаптация объектов недвижимости для их соответствия новым требованиям пользователей – ключевая компетенция операционной эффективности.

Физически адаптация может принимать различные форму – перепланировки, установку нового инженерного и коммуникационного оборудования, оптимизацию параметров внутренней рабочей среды, использование зеленых технологий эксплуатации и т.п.

Для получения конкурентного преимущества рабочее пространство должно в каждый текущий период времени обеспечивать максимальную продуктивность при минимальных издержках жизненного цикла.

Риск несоответствия объекта недвижимости современным требованиям является контролируемым со стороны владельца и, как правило, не может быть передан или разделен с третьей стороной.



Стратегии автоматизации управления корпоративной недвижимостью



Период «новой экономической реальности» кардинально меняет подход к выбору инструментов автоматизации в отрасли управления недвижимостью. Смена ориентиров будет определяться не столько государственным регулированием импортозамещения, сколько стремлением руководителей оптимизировать издержки за счет внедрения современных решений, в первую очередь поддерживающих функции ключевых компетенций организации.

Приведенный выше краткий методический обзор современных компетенций конкурентоспособности деятельности по управлению недвижимостью позволяет объективно и обоснованно сформулировать требования к средствам автоматизации, которые должны инструментально обеспечивать реализацию стратегии конкурентоспособности.

Отправной точкой при обсуждении выбора инструментов автоматизации является категория владения недвижимостью, а точнее, какой процесс – основной или обеспечивающий, является предметом системы управления недвижимостью. Как уже говорилось выше, для инвестиционного владения управление недвижимостью является основным бизнес-процессом, а для владения инфраструктурой – обеспечивающим бизнес-процессом.

В общем случае корпоративные бизнес-приложения можно условно разделить на две группы:

- Общие для производства любых видов товаров и услуг.

- Специализированные для производства конкретного вида товаров и услуг.

К первой группе относятся прикладные решения для бухгалтерского и финансового управленческого учета (*Accounting, ERP*), управления персоналом (*HRM*), электронного документооборота (*ECM*), маркетинга и управления взаимоотношениями с клиентами (*CRM*), а также различные офисные приложения, решения для электронной коммуникации и связи, ЭЦП и т.д.

Специализированные прикладные решения, как правило, предназначены для поддержки узкой функциональности. Например, для отрасли недвижимости отдельные специализированные решения поддерживают каждый из этапов жизненного цикла строительного проекта.

На этапе проектирования используются графические приложения, как в традиционном функционале (*CAD*), так и в современном (*BIM*), сметные приложения, приложения для разработки отдельных разделов проекта.

На этапе строительства применяются решения для управления проектами (*Project Management*), управления строительством (*Construction Management*), календарно-сетевое планирование производства работ (*Scheduling*) и т.д.

На этапе поиска и привлечения арендаторов (брокеридж) используются решения для управления взаимоотношениями с клиентами (*CRM*).





Наконец, на этапе эксплуатации, длительность которого не менее чем в 10–20 раз превышает длительность этапов проектирования и строительства, применяются специализированные решения для управления или администрирования арендных отношений (*Property/Lease Management*), управления инфраструктурой организации (*Facilities Management*), управления заявками (*Service Desk*), управления эксплуатацией (*Building Maintenance Management*), диспетчеризации инженерных систем (*Building Management System, SCADA*), управления использованием недвижимости (*Space Management*) и т.п.

Специально отметим, что здесь мы не упоминаем о множестве решений из смежных отрас-

лей, которые зачастую «притягивают за уши» к решению задач управления недвижимостью, но которые технически не позволяют решать специфические задачи отрасли. Например, решения для автоматизации ТОиР крупных парков технологического и энергетического оборудования (*CMMS, EAM*) настойчиво предлагаются для управления эксплуатацией зданий и сооружений.

Вернемся к теме данного исследования и рассмотрим возможные решения, которые специализированы на поддержке ключевых компетенций Стратегического позиционирования и Операционной эффективности.

Компетенции стратегического позиционирования

Компетенция	Типовые категории программных решений
Брендинг	Общепринятая практика категорирования программных решений не включает специализированные программные продукты для автоматизации процессов брендинга. Отдельные функции могут поддерживаться решениями категории CRM, CAD
Лучшая практика управления активами и взаимоотношениями с арендаторами	Для автоматизации процессов данной компетенции применяются решения категорий FM (Facilities Management), FSM (Field Service Management), Help/Service Desk.
Оптимизация администрирования, издержек и сроков аренды	Для автоматизации процессов данной компетенции базовыми являются решения категории PM (Property Management), LM (Lease Management)

Компетенции операционной эффективности

Компетенция	Типовые категории программных решений
Комплексная оптимизация издержек	Для автоматизации процессов данной компетенции применяются решения категорий FM (Facilities Management), FSM (Field Service Management), BMS (Building Management System)
Централизация поставок (поставка от одного поставщика)	В случае поставок работ и услуг автоматизация процесса централизации осуществляется на базе решений категории FM (Facilities Management), FSM (Field Service Management). В случае поставок материалов автоматизация процесса централизации осуществляется на базе решений категории SCM (Supply Chain Management)
Партнерство в цепочке создания ценности	Для автоматизации процессов данной компетенции специализированного решения нет. При этом информационная поддержка отдельных функций может выполняться решениями категории FM (Facilities Management), FSM (Field Service Management).
Рейнжининг рабочего пространства	Базовое решение категорий FM (Facilities Management)



Приведенная выше сводка решений по категориям владения показывает, что решения категорий FM/FSM/PM практически полностью обеспечивают поддержку ключевых компетенций, как для инвестиционной, так и для инфра-

структурной недвижимости. Это дает владельцам недвижимости ясный ориентир при выборе инструментов автоматизации, обеспечивающих целевую поддержку главным элементам конкурентоспособности любого портфеля недвижимости.

Результат правильной стратегии

Для множества крупных предприятий и организаций в странах с эффективной рыночной экономикой вопрос выбора решений для оптимизации издержек содержания не стоит, так как практически везде «нормой жизни» стало управление портфелями корпоративной недвижимости на базе информационных технологий конкретных категорий – FM, PM.

Более того, во многих государственных ведомствах стран использование таких решений является нормативно-обязательным.

Основной задачей является не выбор категории решения, а выбор решений среди предложений разных разработчиков, количество которых сегодня в мире исчисляется десятками.

Таким образом, выбирая современное решение для системы управления корпоративной недвижимостью, предприятие или организация безусловно обеспечит получение следующих результатов:



■ Централизованный учет корпоративной недвижимости:

■ Единый централизованный реестр объектов недвижимости в формате полного технического учета: участки, здания, сооружения – где, сколько, площади, балансовые и рыночные стоимости, кадастровая стоимость,

физический износ, объемно-планировочные характеристики.

■ Минимизация риска «потери объектов на местах», потребляющих издержки содержания или использующихся не санкционировано.



■ Централизованный учет использования недвижимости:

- Единый централизованный реестр использования недвижимости: какие организации/предприятия и их подразделения занимают конкретные объекты, помещения, какова обеспеченность подразделений площадями – вплоть до возможности управления размещением рабочих мест сотрудников.
- Насколько эффективно используется недвижимость, в том числе, не занятая текущими бизнес-процессами – по организациям, подразделениям.
- Выявление объектов с нецелевым использованием, но генерирующими издержки содержания.

■ Централизованное управление эксплуатацией корпоративной недвижимости

- Единый реестр объектов эксплуатации и их эксплуатационно-технических характеристик для зданий и сооружений, конструктивных элементов, инженерного оборудования.
- Уход от беспредметного освоения бюджета эксплуатации по модели ЖКХ к целевому планированию эксплуатационных действий для каждого объекта эксплуатации.
- Формирование централизованной базы технического нормирования эксплуатации недвижимости.
- Ранжирование приоритетов работ в условиях финансового дефицита, направление ресурсов на выполнение первоочередных работ.
- Ресурсное сметное ценообразование эксплуатации недвижимости.
- Оптимизация и целевая минимизация издержек и ресурсов эксплуатации.
- Минимизация риска издержек эксплуатации объектов, не требующих эксплуатации.

■ Управление производством работ и услуг эксплуатации

- Организация работы производственных подразделений (собственных и подрядных) в единой информационной среде планирования и контроля выполнения каждой работы.
- Организация системы on-line диспетчерских для непрерывного приема заявок сотрудников, жителей и прочих пользователей недвижимостью.
- Минимизация риска мошенничества при выполнении эксплуатационных работ.
- Полный контроль и оптимизация издержек и ресурсов эксплуатации по каждому объекту – зданию, конструктивному элементу, инженерному оборудованию.

■ Противодействие мошенничеству при управлении корпоративной недвижимостью

- Полная прозрачность и контроль состава и использования недвижимости.
- Акционерный контроль планирования и исполнения эксплуатационных и арендных бюджетов.
- Операционный контроль эффективности расходования ресурсов для содержания объектов недвижимости.



В силу большой инерционности традиционного «бухгалтерского» подхода к оптимизации издержек, а также дефицита специализированной управленческой практики в области ключевых компетенций управления недвижимостью, для отечественных предприятий и организаций описанная выше система управления корпоративной недвижимостью является объективно инновационным решением в области управленческих технологий. Как и все новое, такая система зачастую воспринимается с настороженностью и даже противопоставляется существующим системам учета имущества.

Нет сомнений, что время расставит все по своим местам, так как адекватной альтерна-

тивы тому, что считается лучшей мировой практикой, не существует. Очевидным является и то, что в отечественной отрасли недвижимости «сливки» экономической ренты безусловно достанутся тем, кто сможет в числе первых использовать преимущества новых подходов к управлению за счет создания постоянного центра управленческого контроля и оптимизации издержек использования корпоративной недвижимости.

В заключение отметим, что подтвержденными статистическими данными являются следующие показатели результативности внедрения системы управления эксплуатацией корпоративной недвижимости:

- 15–20% увеличение производительности труда эксплуатационного персонала;
- 20–40% сокращение сверхурочных работ;
- 15–35% сокращение затрат на устранение инцидентов;
- более 35% сокращение запасов запчастей и материалов;
- 15–30% сокращение внеплановых заявок на обслуживание;
- 2,5–5% сокращение затрат электроэнергии и прочих энергоресурсов;
- 1,5–3% экономия на поставке материалов, запчастей и пр. МПЗ;
- более 50% увеличение остаточной стоимости или периода полезного использования инженерного оборудования;
- 20–25% в целом сокращение издержек эксплуатации недвижимости.



Пример: специализированное решение для автоматизации ключевых компетенций управления недвижимостью ValMaster FM/FSM

Задумались о профессиональном решении для управления корпоративной недвижимостью?
Хотите стать технологическим лидером в отрасли управления корпоративной недвижимостью?
Пора подыскивать замену существующим подходам и решениям?
Решили, что работать старыми подходами малоперспективно?



Российский программный комплекс ValMaster™ FM/FSM, разработан специально для решения задач управления корпоративной недвижимостью с фокусом на поддержку ключевых компетенций:

- Функциональная архитектура комплекса ValMaster™ FM/FSM включает все компоненты, необходимые для управления ключевыми компетенциями для владельцев инвестиционной и инфраструктурной недвижимости.
- Бизнес-логика и функциональная архитектура ValMaster™ FM/FSM полностью соответствуют решениям, признанным как лучшая мировая практика (Archibus, Manhattan, Maintenance Connection, CAFM Explorer, FSI Concept, FM:Systems, Infor Facilities Management и т.п.)
- Используемые в ValMaster™ FM/FSM передовые компоненты разработки обеспечивают постоянное технологическое соответствие лучшей мировой практике.
- Методическое содержание ValMaster™ FM/FSM разработано с учетом адаптации мировой практики к отечественным нормативно-техническим и организационно-управленческим подходам.
- Функциональное содержание ValMaster™ FM/FSM постоянно совершенствуется в результате обратной связи с пользователями, что обеспечивает непрерывную связь с динамично меняющейся бизнес-средой российской отрасли управления корпоративной недвижимостью.

Разработано в России для профессионалов отрасли управления недвижимостью в России.

**15 лет безупречной работы на предприятиях и в организациях
различных отраслей страны.**

Редактор издания
Е.И. Тарасевич

FRICS, Chartered Facilities Management Surveyor,
к.т.н., д.э.н., научный руководитель
НПЦ «Интехнедвижимость»

