

## МЕНЕДЖМЕНТ: СОВРЕМЕННЫЙ РАКУРС · MANAGEMENT: A MODERN PERSPECTIVE

Вестник МИРБИС. 2021. № 3 (27): С. 201–206.

Vestnik MIRBIS. 2021; 3 (27): 201–206.

Дискуссионная статья

УДК 332.85

DOI: 10.25634/MIRBIS.2021.3.22

### Стратегии в управлении недвижимостью: стратегические пути

**Максим Авнилович Писахов** — Московская международная высшая школа бизнеса МИРБИС, Москва, Россия. [srm5555@mail.ru](mailto:srm5555@mail.ru), <https://orcid.org/0000-0001-5900-3706>

**Аннотация.** Данная статья посвящена рассмотрению двух путей при управлении коммерческой недвижимостью. Во-первых, стоит ли иметь собственный фронт офис или передать эту функцию на аутсорсинг. Во-вторых, решить, как следует относиться к лизингу: следует ли рассматривать его как задачу менеджера или это должна быть отдельная функция в организации? Заключение исследования заключается в том, что организации могут быть структурированы с использованием обоих путей, и фирма при этом будет являться успешной. Кроме того выявлено, что успех обеспечивается заботой о клиенте независимо от формы организации. Также в статье приводятся направления развития управления коммерческой недвижимостью для увеличения полезности клиента и повышению финансовых результатов.

**Ключевые слова:** стратегический менеджмент, управление организацией, корпоративная недвижимость, аутсорсинг.

**Для цитирования:** Писахов М. А. Стратегии в управлении недвижимостью: стратегические пути / М. А. Писахов // Вестник МИРБИС. 2021; 3(27): 201–206. DOI: 10.25634/MIRBIS.2021.3.22

JEL: R30

Discussion article

### Property management strategies: strategic paths

**Maxim A. Pisakhov** – Moscow International Higher Business School MIRBIS, Moscow, Russia. [srm5555@mail.ru](mailto:srm5555@mail.ru), <https://orcid.org/0000-0001-5900-3706>

**Abstract.** This article is devoted to the consideration of two ways in the management of commercial real estate. First, is it worth having your own front office or outsourcing this function. Second, to decide how to treat leasing: should it be viewed as a managerial task or should it be a separate function in the organization? The conclusion of the study is that organizations can be structured using both paths and the firm will be successful. In addition, it was revealed that success is ensured by taking care of the client, regardless of the form of organization. The article also provides directions for the development of commercial real estate management to increase customer utility and improve financial results.

**Key words:** strategic management, organization management, corporate real estate, outsourcing of functions.

**For citation:** Pisakhov M. A. Property management strategies: strategic paths. M. A. Pisakhov. *Vestnik MIRBIS*. 2021; 3(27): 201–206. (In Russ.). DOI: 10.25634/MIRBIS.2021.3.22

JEL: R30

### Введение

При составлении стратегических планов компании в сфере коммерческой недвижимости имеет два стратегических пути, которые следует учитывать при управлении недвижимостью. Во-первых, чтобы выбрать, стоит ли иметь собственный персонал во фронт офисе или передать эту функцию на аутсорсинг. Второй заключается в том, чтобы решить, как следует рассматривать

лизинговую задачу: следует ли рассматривать ее как недвижимость задача менеджера или это должна быть отдельная функция в организации? Организации могут быть структурированы с использованием обоих путей, а фирма может все еще быть успешным. Более того, аргументы руководителей высшего звена одинаковы, независимо от того, как устроена их организация. Все они основывают свои стратегические планы и считают, что их структура организации — лучший способ заботиться о клиенте. Другими словами, у них одни и те же аргументы, но они выбрали разные

стратегические пути к достижению стратегической совместимости.

### **Методологические основы**

Чтобы выжить и добиться успеха на конкурентном рынке, компаниям необходимо развиваться и поддерживать соответствие со своим окружением. В литературе по стратегическому управлению особое внимание уделяется разработке стратегий, направленных на обеспечение соответствия между фирмой и окружающей средой, чтобы привлечь и сохранить новых клиентов. В контексте коммерческой недвижимости (в которой недвижимость удерживается как инвестиционный актив и управляемым собственным имуществом), рынок стал более конкурентоспособным [Hans 2009]. Эта конкуренция заставила сферу недвижимости разработать более ориентированный на услуги подход [Palm 2011]. Что касается области стратегии в сфере коммерческой недвижимости, отрасль должна привести свою бизнес-модель в соответствие со средой, соответствующей потребностям клиентов и обеспечивающей предоставление необходимых услуг.

Анализ исследований в сфере недвижимости показывает отсутствие эмпирических данных исследование бизнес-моделей в отношении предоставления услуг и взаимодействия с клиентами. Вместо этого большинство исследований либо посвящено вопросу о том, как задействовать ответственность компании в корпоративной [Ali 2008] или в финансовой сферах [Wofford 2011]. Также была проделана некоторая работа разбором вопроса: стоит ли передавать управление имуществом на аутсорсинг или нет, но, опять же, многие из этих исследований проводились в отношении корпораций, чей основной бизнес — это не недвижимость. Некоторые авторы приходят к выводу, что отрасль недвижимости понимает необходимость предоставления не только высококачественных продуктов, а также услуг для своих клиентов. Тем не менее, признается, что бизнес-стратегия, направленная на предоставление ценности клиентам, имеет решающее значение [Teese 2010].

### **Результаты**

В настоящее время отрасль недвижимости сталкивается с новыми проблемами в рамках все более возрастающей конкуренции. Для того, чтобы выжить в этой новой конкурентной среде, необходимость предоставления хороших

услуг является требующим фактором, для того, чтобы иметь возможность конкурировать [Apple-Meulenbrock 2008]. Следовательно, индустрия недвижимости будет вынуждена разрабатывать стратегии для организация компаний и подготовиться к решению этих новых задач. Принимая во внимание разные компании, работающие в отрасли, и разные модели, которые они используют для бизнеса, их основная организационная структура стала предметом научного интереса. Как работает компания в сфере недвижимости, чтобы организовать себя и свои внутренние способности, чтобы соответствовать задачам и внешней среде, и какие элементы она считает критически важными для обеспечения успеха на рынке. В этой статье исследуются стратегии компаний, занимающиеся коммерческой недвижимостью, в отношении организация управления имуществом для достижения успеха.

В литературе по управлению недвижимостью выделяются два стратегических пути, связанных со стратегическим планированием того, как структурировать организацию по управлению недвижимостью. Это функция оперативного персонала и лизинга. При планировании структуры организации, руководители высшего звена должны рассмотреть эти два стратегических вопроса, чтобы определить наилучшее организационное соответствие окружающей среде, насколько это возможно: должна ли компания привлекать сторонние ресурсы или иметь собственный фронт офис?

Во-первых, когда речь идет о кадрах во фронт офисе, главный аргумент руководителей высшего звена в пользу структурирование своей организации с помощью внутреннего персонала, является прямая связь со своими клиентами. Руководители высшего звена рассматривают это как единственный способ иметь эффективный менеджмент и заботиться о своих клиентах. Для них структурирование организации в другой путь кажется таким же невыполнимым, как отказ от участия в индустрии недвижимости. Другими словами, все руководители утверждают, что их способ структурирования организации является единственным способом обеспечить организационную совместимость с окружающей средой. Структурирование организации любым другим способом приведет к меньшему контролю и не позволит им должным образом заботиться о сво-

их клиентах; другими словами, это позволило бы их конкурентам получить долю рынка.

Принимая во внимание аргументы руководителей высшего звена, которые структурировали свою организацию с аутсорсингом фронт офиса, проявляют ту же заботу о клиентах. Эти менеджеры высшего звена приводят аргументы относительно возможности качественного обслуживания клиентов. Они подчеркивают, что было бы трудно, предоставлять хорошие услуги без передового персонала на аутсорсинге. Разница между аргументами в пользу внутреннего и внешнего персонала, это аргументы в пользу «внутри компании» считают контроль над процессом, в то время как аргументы в пользу аутсорсинга учитывают гибкость. Организационная пригодность с точки зрения как контроля над процессом, так и обладание гибкостью, кажутся подчиненными стратегическому вопросу ориентации на клиента и предоставление услуг.

Во-вторых, когда речь идет о лизинговой задаче, руководители высшего звена приводят аргументы в пользу структурирование организации с ее помощью либо в качестве задачи менеджера среди других задач, либо в качестве централизованной функции; в обоих случаях в качестве главного аргумента они называют контакт с клиентом. Высшего уровня менеджеры, структурирующие свою организацию с функцией лизинга в качестве задачи менеджера, подчеркивают важность того факта, что менеджер по недвижимости - тот, у кого есть обязанность по обслуживанию клиента. Этот акцент ставит перед менеджером по недвижимости как естественный выбор взять на себя задачу лизинга, а также в будущем будет контактировать с клиентом. Представители другого способа структурирования организации, с лизингом как централизованной функции вместо этого, считайте невозможным для отдельного менеджера по недвижимости обрабатывать лизинговую задачу. Вместо этого они подчеркивают важность наличия персонала с лизингом в качестве единственной задачи. В противном случае они не верят, что организация сможет предоставить удовлетворительное обслуживание своих клиентов.

Во многих организациях управление корпоративной недвижимостью слишком много лет основано исключительно на транзакциях, в первую очередь на снижении краткосрочных удельных затрат. На самом деле корпоративное управле-

ние недвижимостью - это гораздо больше. Далее будут представлены 6 корпоративных стратегий в области недвижимости, которые могут повысить ценность бизнеса. Традиционно в центре внимания корпоративного управления недвижимостью были минимизация затрат и получение краткосрочных результатов, а не долгосрочная бизнес-стратегия. Однако усиливающееся внешнее давление и меняющиеся условия ведения бизнеса вынуждают компании уделять больше внимания непрофильным операциям.

### **1. Повышение стоимости активов**

Эта первая стратегия предполагает рассмотрение собственности как основных средств, которыми можно управлять и оптимизировать для роста, что вносит значительный финансовый вклад в общую организацию. Цель здесь вращается вокруг: максимизации стоимости текущего портфеля недвижимости, выбора желаемых мест или даже перепланировки устаревших свойств.

### **2. Содействие маркетингу и продажам**

Во-вторых, корпоративная недвижимость может повысить ценность, выбирая места, которые привлекают клиентов, сотрудников, инвесторов и других заинтересованных лиц в организацию либо для найма, либо для ведения бизнеса. Кроме того, дизайн здания может помочь поддерживать брендинг и бизнес-ценности компании.

### **3. Предоставление возможностей для инноваций**

Хотя акцент на росте инноваций может быть менее привычной стратегией в сфере недвижимости, ключевую роль играют объекты, поощряющие и поддерживающие инновационное мышление. Здесь очень важно, чтобы ограничители пространства участвовали в планировании пространств и давали представление о том, какой тип, размер и дизайн рабочего пространства создают вдохновляющую рабочую атмосферу. В свою очередь, это приведет к увеличению финансовой отдачи.

### **4. Подчеркивание удовлетворенности сотрудников.**

Уровень, до которого можно повысить удовлетворенность сотрудников, зависит от решений, связанных с выбором места, дизайном рабочего места, удобствами на предприятии и экологическими стандартами. Несомненно, организации, которые принимают решения на рабочем месте на основе повышения удовлетворенности со-

трудников, могут рассчитывать на увеличение финансовой отдачи за счет увеличения производительности, эффективности, инноваций, снижения количества прогулов и многого другого.

### **5. Повышение гибкости**

Гибкость можно рассматривать как с точки зрения рабочих пространств объекта, так и с точки зрения местоположения. Все больше и больше организаций реформируют свои рабочие группы, обеспечивая более гибкий рабочий график, что создает новый набор требований к гибкости или адаптируемости офисной среды. С другой стороны, в случае изменения рыночных условий некоторым компаниям необходимо быть готовыми быстро покинуть рынок. В обоих случаях изменение требований к пространству может заставить организацию платить за пространство, которое не является оптимальным для ее работы.

Если гибкость рабочего места и рабочего пространства является ключевым фактором для бизнеса, тогда стратегия в сфере недвижимости, которая фокусируется на предоставлении гибкого пространства, соответствующего продолжительности потребностей бизнеса, будет поддерживать основную стратегию организации и повышать ценность организации.

### **6. Снижение затрат**

Снижение затрат, вероятно, является наиболее известной стратегией в области корпоративной недвижимости. Естественно, что сокращение затрат в любой области имеет самое прямое и непосредственное влияние на финансовые показатели любой организации.

Наиболее известные операционные решения в сфере недвижимости в этом контексте относятся к доходам, связанным с аутсорсингом услуг в сфере недвижимости. Другие методы, которые могут рассмотреть предприятия, включают: совместное размещение бизнес-единиц, размещение зеленых зданий и выбор места на основе государственных стимулов.

Расходы всегда можно снизить, договорившись о более низких ставках на услуги обслуживания и коммунальные услуги, связанные с недвижимостью, или увеличив качество и сроки обслуживания объектов, чтобы избежать дорогостоящего ремонта и капитальных затрат.

Хотя все упомянутые выше стратегии могут повысить ценность любого бизнеса, важно, чтобы решения, принимаемые в отношении управления

корпоративной недвижимостью, были напрямую связаны со стратегическими целями бизнеса на разных уровнях. Как минимум, персонал компании по недвижимости должен обладать знаниями в области основной деятельности и понимать, как лучше всего сообщить о своем вкладе в организацию на языке, понятном для руководителей высшего звена.

Более пристальный взгляд на балансы европейских корпораций доказывает, что на этих предприятиях сохраняется достаточно высокий коэффициент реальных имущественных активов (от пяти до 20 процентов основных фондов). Контрпроверка с их отделами недвижимости по-прежнему показывает высокий коэффициент владения в их портфеле недвижимости. Институциональные инвесторы рассматривают недвижимость в своих портфелях как способ стабилизации и защиты других более рискованных инвестиций. Поэтому кажется логичным и экономически целесообразно искать обратное выравнивание между общей стратегией корпорации и ее целями в сфере недвижимости с учетом факторов успеха, а также предпосылок и возможностей корпорации на рынке недвижимости. Противоречия в ценностном предложении может быть показано, в частности, в количественных показателях эффективности, таких как доходность, а также удовлетворенность пользователей или клиентов.

С чисто экономической точки зрения сумма всех (экономических) целей внутри предприятия определяется как целевая концепция, которая может быть разделенными на:

- целевые показатели эффективности (закупки, инвентаризация, производство, продажи)
- финансовые цели (ликвидность, инвестиции, финансирование)
- цели успеха (оборот, прибыль, прибыльность)

Финансовые цели и целевые показатели производительности являются основными экономическими целями и акцент на методологии управления и работы внутри компании. Типичный способ измерения успеха — это получение показателей рентабельности на основе факторов успеха, с помощью которых рентабельность может быть понята как способность покрывать связанные с бизнесом расходы.

Доходность обычно используется как термин



для описания прибыльности. Что касается компаний, не являющихся собственниками, то преобладающая рыночная доходность по недвижимости: как правило, значительно отстает от доходности основного бизнеса большинства корпораций. В зависимости от типа и профиля риска соответствующей собственности, доходность от 4,5 до восьми процентов является обычным для традиционных инвестиций в недвижимость Центральной Европы, в России данный показатель выше. Доходность, ожидаемая от основного бизнеса компании, не связанной с недвижимостью, часто начинается только на уровне или выше этого порога - иногда даже намного выше. Такие факторы успеха в отношении достижимой доходности для владения частью собственности, однако, связаны с видом инвестора в недвижимость.

Управление корпоративной недвижимостью может обеспечить только оптимизацию, связанную с недвижимостью, в рамках, установленных основным бизнесом задачам. Таким образом, сравнение с традиционным взглядом на институциональные вложения в недвижимость имеет смысл только при полной рыночной соответствующей собственности в зависимости от типа актива и местоположения. Однако товарность определяется его потенциальной пригодностью для использования третьими сторонами, что неприменимо для подавляющего большинства корпоративной собственности. Производственные предприятия для многих логичны для размещения и дальнейшего развития только на окраинах или вдали от городских поселений.

Если изменяющиеся рыночные условия требуют перераспределения производственных мощностей, существующие площадки и производственные мощности могут оказаться недоиспользованными. При таких обстоятельствах только очень ограниченные альтернативные способы использования этих объектов, например, переоборудование типовых производственных

или складских зданий. Если они расположены достаточно хорошо, такие объекты могут быть проданы в качестве альтернативы использования, возможно, с учетом определенной скидки на их стоимость или потенциальной арендной платы из-за существующих пользовательских функций в структуре объекта. Такие вызовы конкурентоспособности корпоративной собственности легко понятны для производственных и логистических помещений.

### **Заключение**

Когда дело доходит до лизинга, аргументы обеих сторон интерпретируются следующим образом: структурирование организации рассматривается с учетом интересов потребителей. Оба способа структурирования организации основаны на контактах с клиентами, но их стратегический план по обеспечению экологической совместимости отличается. Однако они оба, похоже, работают удовлетворительным образом до такой степени, что различные руководители высшего звена не могут видеть, как это может работать по-другому. Когда руководители высшего звена намечают стратегический план, они должны учитывать: одна и та же среда при структурировании организации, чтобы обеспечить максимальное соответствие и обеспечить успех в бизнесе. Очевидно, что аргументы руководителей высшего звена в пользу структурирования их организаций основано на двух стратегических направлениях, описанных в этом исследовании: контакт с клиентами и фокус действий. Однако один и тот же аргумент используется независимо от стратегического пути, выбранные для обеспечения соответствия.

### **Рекомендации**

Исследование предлагает продолжить изучение того, как компании делают свои организации эффективными. Каждая из компаний имеет солидную историю, так как же все они могут выжить в конкурентной рыночной среде, несмотря на разные организационные структуры?

### **Список источников**

1. Ali 2008 — *Ali Z. Corporate Real estate strategy: A conceptual overview* / Zaiton Ali [et al.] // *Journal of real estate literature*, ISSN 0927-7544. 2008; 16(1): 3–21.
2. Apple-Meulenbrock 2008 — *Apple-Meulenbrock R. Managing “keep” factors of office tenants to raise satisfaction and loyalty* / Rianne Apple-Meulenbrock // *Property Management*, ISSN: 0263-7472. 2008; 26(1): 43–55.
3. Hans 2009 — *Hans L. Kommersiella fastigheter i samhällsbyggandet* / Lind Hans & Stellan Lundström. SNS Förlag, Stockholm, 2009. ISBN: 978-91-86203-96-2.
4. Palm 2011 — *Palm P. Customer orientation in real-estate companies: The espoused values of customer relations* /

Peter Palm // *Property Management*. 2011; 29(2): 130–145. DOI:10.1108/02637471111122435.

5. Teece 2010 — Teece D. J. Business Models, Business strategy and innovation / David J. Teece // *Long range planning*. 2010; 43: 172–194. DOI: /10.1016/j.lrp.2009.07.003.
6. Wofford 2011 — Wofford L. E. Cognitive risk and real estate portfolio management / Larry E. Wofford, Michael L. Troilo, and Andrew D. Dorchester // *Journal of real estate portfolio managements (JREPM)*. 2011; 17(1): 69–73.

### References

1. Ali Z. Corporate Real estate strategy: A conceptual overvie. Zaiton Ali [et al.]. *Journal of real estate literature*, ISSN 0927-7544. 2008; 16(1): 3–21.
2. Apple-Meulenbrock R. Managing “keep” factors of office tenants to raise satisfaction and loyalty. Rianne Apple-Meulenbrock. *Property Management*, ISSN: 0263-7472. 2008; 26(1): 43–55.
3. Hans L. *Kommersiella fastigheter i samhällsbyggandet*. Lind Hans & Stellan Lundström. SNS Förlag, Stockholm, 2009. ISBN: 978-91-86203-96-2.
4. Palm P. Customer orientation in real-estate companies: The espoused values of customer relations. Peter Palm. *Property Management*. 2011; 29(2): 130–145. DOI:10.1108/02637471111122435.
5. Teece D. J. Business Models, Business strategy and innovation. David J. Teece. *Long range planning*. 2010; 43: 172–194. DOI: /10.1016/j.lrp.2009.07.003.
6. Wofford L. E. Cognitive risk and real estate portfolio management. Larry E. Wofford, Michael L. Troilo, and Andrew D. Dorchester. *Journal of real estate portfolio managements (JREPM)*. 2011; 17(1): 69–73

*Информация об авторе:*

**Писахов Максим Авнилович** — студент магистратуры, Московская международная высшая школа бизнеса МИРБИС, ул. Марксистская, 34/7, Москва 109147, Россия.

*Information about the author:*

**Pisakhov Maxim A.** – graduate student, Moscow International Higher Business School MIRBIS, 34/7 Marksistskaya st., Moscow 109147, Russia.

*Статья поступила в редакцию 17.06.2021; одобрена после рецензирования 25.08.2021; принята к публикации 25.08.2021.*

*The article was submitted 06/17/2021; approved after reviewing 08/25/2021; accepted for publication 08/25/2021.*