

ЕВОЛЮЦІЯ КОНЦЕПЦІЙ УПРАВЛІННЯ КОРПОРАТИВНИМ НЕРУХОМИМ МАЙНОМ

EVOLUTION OF CORPORATE REAL ESTATE MANAGEMENT CONCEPTS

У статті узагальнено перелік найбільш актуальних питань, що досліджувалися у зарубіжній економічній літературі у період із 70-х років ХХ ст. дотепер у галузі корпоративного управління нерухомістю. Основну увагу приділено висвітленню еволюції концепцій управління нерухомістю. Показано, що зміни функцій та ключових видів діяльності управління нерухомістю були зумовлені зміною превалюючих цілей бізнесу щодо вигід або витрат від нерухомого майна. Поява окремих видів професійного управління нерухомістю пов'язана з певними періодами розвитку концепцій управління. Охарактеризовано умовні періоди (етапи) розвитку управління корпоративним нерухомим майном, а саме: охоронний, підприємницький, адміністративний, менеджерський та сучасний стратегічний. Розкрито зміст основних стратегій управління корпоративною нерухомістю. Окреслено перспективи розвитку послуг професійного управління нерухомим майном у національній економіці.

Ключові слова: еволюція концепцій управління, управління корпоративною нерухомістю, концепція управління нерухомістю, види управління нерухомістю, стратегічне управління нерухомістю.

В статтєе обобщен перечень наиболее актуальных вопросов, которые исследовались

в зарубежной экономической литературе в период с 70-х годов ХХ века по настоящее время в области корпоративного управления недвижимостью. Основное внимание уделено освещению эволюции концепций управления недвижимостью. Показано, что изменения функций и ключевых видов деятельности управления недвижимостью были обусловлены изменением преобладающих целей бизнеса относительно выгод или расходов от недвижимого имущества. Появление отдельных видов профессионального управления недвижимостью связано с определенными периодами развития концепций управления. Охарактеризованы условные периоды (этапы) развития управления корпоративным недвижимым имуществом, а именно: охранный, предпринимательский, административный, менеджерский и современный стратегический. Раскрыто содержание основных стратегий управления корпоративной недвижимостью. Обозначены перспективы развития услуг профессионального управления недвижимым имуществом в национальной экономике.

Ключевые слова: эволюция концепций управления, управление корпоративной недвижимостью, концепция управления недвижимостью, виды управления недвижимостью, стратегическое управление недвижимостью.

УДК 336.767.017.2

<https://doi.org/10.32843/bses.50-28>

Чубук Л.П.

к.е.н., доцент
Київський національний університет
імені Тараса Шевченка

Chubuk Lesia

Taras Shevchenko
National University of Kyiv

The article summarizes the list of the most topical issues that studied in foreign economic literature since the 1970s. to now days in the field of corporate real estate management. The focus is on highlighting the evolution of real estate management concepts. Changes in the functions and key activities of real estate management have been shown as closely linked to the change in prevailing business goals (obtaining direct benefits from real estate use, benefits from speculative real estate transactions, reducing operating costs, maximizing value added from real estate use). The emergence of determinate types of professional property management is associated with certain periods of development of real estate management concepts. With the changing business activity of corporations, investors and real estate users, economic cycles in the real estate market, they have consistently emerged and formed as separate types of management: building management (BM), asset management (AM), real estate management (PM), infrastructure management (FM). There is presented the hierarchical structure of real estate management types and revealed the content of corporate real estate management. In the hierarchy of real estate management types, investment (corporate) level includes real estate investment management, portfolio level – real estate portfolio management, real estate object level – strategic management (asset management) and operational management (real estate management, infrastructure management). The strategic character of modern corporate real estate management is emphasized, which aims at maximizing efficiency use of real estate assets at minimal cost, creating value added. The conditional periods (stages) of corporate real estate management development are characterized, namely: security, business, administrative, managerial and strategic. The content of the main corporate real estate management strategies there is reveals. On completion, the article outlines the prospects for the development of professional real estate management services in the national economy.

Key words: evolution of management concepts, corporate real estate management, real estate management concept, types of real estate management, strategic real estate management.

Постановка проблеми. Незважаючи на порівняно недавню появу управління нерухомістю як самостійної професійної діяльності, нині у цій предметній галузі існує значна кількість видів та підвидів управління, які виділяються за функціями та сферою охоплення. Послідовне виникнення низки професійних термінів, які позначають сутність діяльності з управління корпоративною нерухомістю (управління інженерною інфраструктурою будівлі, нерухомим майном, активами), зумовлене еволюцією концепцій управління, зміною цілей ключового бізнесу та безпосередньо ринкових умов. З огляду на вищевказане, виникає потреба в аналізі та систематизації періодів розвитку концепцій управління.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

У західних дослідженнях із проблематики економіки нерухомості традиційно домінували фінансові питання та питання ролі нерухомого майна як інвестиції. Лише із 70-х років ХХ ст. нерухоме майно почало розглядатися як умова забезпечення операційної діяльності організації. Відповідно до цієї нової актуальної ролі, поступово зростає увага до управління майном. Управління корпоративною нерухомістю відноситься до менеджменту майна, яким користуються, володіють, беруть в оренду організації для підтримання корпоративної місії (Рондо, 1992 р.; Бон та ін., 1998 р.; Браун та Родос, 1993 р.) [1, с. 157]. Техніка управління, спрямована на отримання операційної вигоди від

використання нерухомого майна, включає вибір (забезпечення) місця розташування, інженерне розроблення, використання простору.

Із початку 80-х років у наукових дослідженнях значно посилилася увага до корпоративного нерухомого майна як основи бізнесу, зокрема до таких аспектів, як його суттєва питома вага у вартості активів корпорацій, значний вплив на формування операційних витрат за рахунок надання майнових послуг. Безпосередньо цим аспектам присвячено статті та дослідження таких авторів, як Зекхаузер та Сілверман (1983 р.); Есті (1988 р.); Віале (1989 р.); Норс (1990, 1992 рр.); Андерсен (1993 р.); Дакворс (1993 р.); Джорофф, Лоурганд, Ламберт та Беккер (1993 р.); Апгар (1995 р.); Беккер та Джорофф (1995 р.); Роулак (1995 р.); Маннінг та Роулак (1996 р.); Карн, Блек та Рабіанські (1999 р.) [2, с. 130]. Так, Зекхаузер та Сілверман виявили, що нерухоме майно становить від 25% до 40% вартості корпоративних активів найкрупніших корпорацій США. Подальші дослідження (Віале, 1989 р.) показали також, що витрати на розміщення типово становлять 10–20% від операційних витрат або 41–50% від чистого операційного доходу корпорацій.

Із початку 1980-х років значна кількість досліджень була проведена в Європі (переважно у Великобританії) та Північній Америці (переважно у США). Європейські дослідження включали серію наукових праць, де проводився порівняльний аналіз практик управління корпоративним нерухомим майном в Європі та США та відношення до управління нерухомістю (Бон, 1996 р.; Бон та Лак, 1999 р.), інструментів управління (Лопес, 1996 р.), цінності управління корпоративною нерухомістю (Крум та ін., 1998 р.), гнучкості пропозиції постачальників нерухомого майна у відповідь на зміну вимог корпорацій (Гібсон та Лізієрі, 1999 р.). У США важливі дослідження охоплювали питання управління нерухомим майном для створення вартості (Апгар IV, 1995 р.), бенчмаркінгу (Ноха, 1993 р.), аутсорсингу (Бергсман, 1994 р.; Маннінг та Роулак, 1997 р.). Зокрема, у статті Маннінга та Роулака (1999 р.) здійснено огляд досліджень, проведених у США, з питань управління корпоративною нерухомістю [3].

Серед ґрунтовних досліджень корпоративної власності, що використовується для досягнення стратегічних бізнес-цілей, слід відзначити роботи Веймерса (1962 р.), який показав, чим рішення щодо корпоративної нерухомості відрізняються від інших бізнес-рішень. Окрім унікальності та важливості корпоративного нерухомого майна для стану балансових рахунків і звітів про доходи та витрати у значній кількості досліджень, відзначалося, що центральний менеджмент не приділяв належної уваги зобов'язанням управління корпоративним нерухомим майном (Роулак, 1986 р.; Віале, 1989 р.; Норс, 1990 р.; Норс і Ролен, 1993 р.). У відповідь

на ці сигнали зросла увага з боку центрального управлінського апарату до функцій корпоративної нерухомості як ресурсу формування робочого простору, проте збереглося сприйняття її як базового центру витрат. Управління акцентувало увагу на скороченні витрат та операційній ефективності майже до середини 1990-х років (Норс і Роулак, 1993 р.) [2, с. 131].

Проте не лише бізнес-організації та їх центральне керівництво недооцінювали стратегічну важливість корпоративної нерухомості. Університетська наука також певним чином ігнорувала проблеми управління корпоративним нерухомим майном, що відображалось як у відсутності їх охоплення навчальними планами, так і низьким дослідницьким інтересом до них. За всієї уваги, присвяченої матеріальним, політичним, законодавчим, фінансовим та регуляторним аспектам регіональної та житлової економіки нерухомості, у підручниках з основ економіки нерухомості та ввідних курсах із навчальної дисципліни «Економіка нерухомості» порівняно незначна увага приділялася потребам та процесам прийняття рішень у бізнесі, що використовує нерухоме майно (Роулак, 1994 р.). Окрім відсутності включення інформації до базових курсів, лише незначна кількість програм пропонувала спеціалізовані дисципліни з управління корпоративною нерухомістю (Норс, 1990 р.). Відстежуючи еволюцію досліджень із корпоративної нерухомості в академічній сфері починаючи з 1989 р., Маннінг і Роулак (1999 р.) констатували, що спад у дослідженнях корпоративного нерухомого майна академічним співтовариством став очевидним у другій половині 1990-х років [3]. На противагу цьому більш активно проводилися прикладні дослідження фахових проблем, ініційовані промисловістю, зокрема Міжнародною радою досліджень девелопменту (International Development Research Council). У більш пізніх своїх роботах учені припускали, що стратегічні питання управління корпоративним нерухомим майном мають бути прерогативою підприємств (корпорацій) та досліджуватися з використанням спеціалізованих методів [2, с. 131].

Стратегічний аспект управління корпоративною нерухомістю вперше було відзначено у дослідженнях у 1986 р. (Роулак), проте лише на початку 1990-х років він набув поширення поруч з іншими практичними концепціями управління (Жорофф та ін., 1993 р.; Норс та Роулак, 1993 р.; Дакворс, 1992 р.; Везерхеад, 1993 р.). З огляду на популярність стратегічного аспекту управління корпоративною нерухомістю протягом останніх двох десятиліть (із початку 2000-х років), він може бути визнаним перспективним напрямом досліджень.

Інтерес до досліджень у галузі управління корпоративною нерухомістю окрім Європи та США значно зріс із середини 1990-х років в Австралії (Теох,

1993 р.; Адендорф та Нкадо, 1996 р.; Макдонах, 1999 р.; Кенлі та Хейвуд, 2006 р.; Хейвуд, 2013 р.) та знайшов свій прояв у здійсненні низки дослідницьких проектів за підтримки урядових організацій та фондів. Цей інтерес був викликаний потребами практики, необхідністю управління корпоративною нерухомістю в організаціях [1, с. 157–158].

Безпосередньо питанням дослідження еволюції концепцій управління нерухомістю на матеріалах крупних американських корпорацій присвячено праці П. Крумма (2001 р.) [4], Е. Паже та С. Валенсіано (2001 р.) [5], С. Роулака (1993, 2001 рр.) [2]. У вказаних оглядових публікаціях показано зміну концепцій управління корпоративною нерухомістю, зумовлену розширенням масштабів діяльності корпорацій, зміною загального корпоративного управління та зовнішніми викликами, підйомом або спадом спекулятивних операцій на ринку нерухомості.

Значну увагу питанням еволюції концепцій управління житловою нерухомістю у США приділено в роботі Р. Госс та Г. Кемпбела (2008 р.) [6]. Послідовна поява типів майнового управління проілюстрована у їх дослідженні як така, що викликана циклічністю економічного розвитку, економічними реформами, прийняттям окремих законодавчих актів та діяльністю спеціалізованих житлових інститутів. Типологія управління нерухомим майном охоплює, залежно від періоду появи, такі види: власник-управляючий, управляючий – доглядач за нерухомим майном, професійний управляючий, управляючий по продажах і ринку, управляючий із підвищення доходів [6, с. 15]. Поява останнього виду ознаменовує посилення уваги у сфері управління житловою нерухомістю до стратегічних аспектів, орієнтацію на максимізацію доходу від нерухомого майна.

У публікаціях російського автора Є. Тарасевича (2006, 2007, 2010 рр.) [7-9] еволюція концепцій управління в західній економічній думці показана під кутом зору виявлення існуючих відмінностей та необхідності поєднання концепцій традиційного управління корпоративною нерухомістю та сучасного стратегічного управління інфраструктурою організації.

Разом із тим, на думку автора, в існуючих дослідженнях недостатньо розкрито питання взаємозв'язків, паралелей між концепціями управління та видами професійного управління. Так, недостатньо пов'язано етапи розвитку концепцій управління з появою нових професійних видів управління нерухомістю та не розкрито їх спрямованість на досягнення певних цілей бізнесу. Водночас це є важливим для розуміння того, чому на сучасному етапі розвитку управління нерухомим майном останнє трансформується у стратегічне управління корпоративною нерухомістю. У рамках даного дослідження ми розмежуємо концепції та

види управління у загальноприйнятому сенсі, розуміючи під концепцією сукупність основних думок, ідей, точок зору, конструктивних принципів управлінської діяльності, а під видом управління – групи управлінських заходів і дій, виділені за ознакою єдності функцій, засобів та інструментів впливу.

Постановка завдання. Мета дослідження – здійснити періодизацію та охарактеризувати етапи розвитку концепцій управління нерухомістю, розкрити їх зв'язки з видами професійного управління та висвітлити спрямованість концепцій управління в процесі їх еволюції на досягнення основних цілей бізнесу.

Виклад основного матеріалу дослідження. Передусім необхідно надати визначення управлінню корпоративною нерухомістю. Управління корпоративною нерухомістю – це сучасна концепція управління, яка базується на стратегічних цілях корпорації, спрямована на забезпечення вартісного внеску до результатів її функціонування шляхом розвитку структур планування, організації, моніторингу завдань, пов'язаних із нерухомим майном. Управління корпоративною нерухомістю спрямоване, з одного боку, на те, щоб забезпечити підтримку бізнес-операцій, а з іншого – забезпечує досягнення фінансових інтересів щодо зменшення витрат використання корпоративної нерухомості. При цьому особливий акцент робиться на витратах придбання нерухомого майна, трансакційних витратах, амортизації та лізингових платежах, а також адміністративних витратах. Успішне управління корпоративною нерухомістю повинно завжди реагувати на зміни у бізнес-стратегії та зовнішні стимули, найголовнішими з яких є зміна ринкових умов [10, с. 11].

Історично методологія управління нерухомістю почала формуватися з появою капіталістичного промислового виробництва, яке вимагало створення структури нерухомих активів для організації виробництва (з певними функціональними характеристиками) та підтримання нерухомості у належному технічному стані [7, с. 3-4].

В останній чверті VIII ст. (у зв'язку з розширенням товарного обороту нерухомим майном, розвитком спекулятивного девелопменту, іпотеки) сформувалися передумови для появи двох основних видів професійної діяльності у сфері економіки нерухомості – технічної експлуатації нерухомості (building maintenance) та управління нерухомістю (property management). При цьому технічна експлуатація концентрувалася виключно на підтриманні належного технічного стану конструктивних елементів та елементів інженерного обладнання. До компетенції ж управління нерухомістю відносилися функції економіко-стратегічної спрямованості, а саме: створення, придбання або оренда необхідних для основної виробничої діяльності нерухомих активів, економічне обґрун-

тування операцій із нерухомістю, управління грошовими потоками оренди, організація взаємодії з постачальниками ресурсів та ін. У подальшому до сфери діяльності з управління нерухомістю було віднесено питання, пов'язані з фінансово-інвестиційним забезпеченням формування нерухомих активів. Поділ на технічну експлуатацію та управління нерухомістю потягнув за собою створення відповідної інфраструктури: системи освіти, кваліфікаційних вимог, формування функціональних підрозділів в ієрархії організації [7, с. 4].

До 1970-х років у крупних американських та європейських компаніях самостійна функція управління корпоративною нерухомістю як така була відсутня.

Указаний поділ функцій (технічної експлуатації та управління) існував майже до чергової кризи ринку нерухомості 1990-х років. Для подолання наслідків кризи початку 1990-х років було знайдено інноваційне рішення, сформульоване як «повернення до основного бізнесу» через використання технології аутсорсингу (outsourcing), що полягає у поділі бізнесу на основну та сервісну частини з подальшою передачею другої на підряд. До сервісних було віднесено всі функції, які забезпечують основну виробничу діяльність: технічне утримання будівель, споруд, інженерних систем і технологічного обладнання; прибирання й утримання територій; забезпечення комунальними ресурсами; охорону, харчування та побутове обслуговування працівників; транспортне обслуговування; забезпечення робочих місць персоналу меблями та засобами комунікації; забезпечення виробництва необхідними приміщеннями тощо [7, с. 2].

У подальшому практика показала, що аутсорсинг може суттєво впливати на економічну стабільність основного бізнесу. Виділення комплексу сервісних функцій в окремий вид діяльності вимагало відповідної реструктуризації професійних відносин у галузі, що призвело до формування нового виду діяльності та нової професії «управління інфраструктурою організації» (facility management – FM) з відповідними інститутами освіти, кваліфікаційними вимогами, методами і технологіями. FM почали використовувати для позначення діяльності з координації робочих місць, робочих процесів та людей, його окремою компонентою стало управління процесами експлуатації нерухомого майна. Порівняно з традиційним інженерно-технічним підходом змінилися завдання експлуатації в частині планування, оптимізації використання, оцінки ефективності, оскільки нерухомість визнали стратегічним ресурсом [8, с. 5-6].

Унаслідок розвитку нині в галузі нерухомості існують дві основні концепції: традиційна концепція «управління корпоративною нерухомістю» (corporate real estate management – CREM) та нова – «управління інфраструктурою організації», яка часто вживається у словосполученні з терміном

«стратегічне управління» [7, с. 2]. Сьогодні, виходячи з потреб практики, має відбуватися інтеграція основних концепцій (управління нерухомістю та управління інфраструктурою) та формуватися єдина концепція управління корпоративною нерухомістю, підпорядкована меті забезпечення реалізації перспективних цілей бізнесу за рахунок максимально ефективного використання довгострокових активів нерухомості за мінімальних витрат [11, с. 14–27].

Еволюцію концепцій управління нерухомістю, що є першопричиною видової різноманітності управління нерухомістю, та коротку характеристику їх змісту розкрито в табл. 1.

Описаній послідовності розвитку концепцій управління відповідає поява термінів, що означають той чи інший вид професійного управління, серед них: управління будівлею (building management – BM); управління активами (asset management – AM); управління нерухомістю (property management – PM); управління інфраструктурою або технічною експлуатацією об'єкта (facilities management – FM); управління корпоративною нерухомістю (corporate real estate management – CREM) [9, с. 23; 12, с. 11, 13–14]. Окремо сьогодні виділяють сервісінг (servicing) як інтегровану діяльність із розвитку та управління об'єктами нерухомості.

Ієрархія зазначених та інших видів управління нерухомістю, що розкриває взаємозв'язки між ними, уявляється деякими західними науковцями у розрізі верхнього, середнього та нижнього рівнів [13, с. 10]. Рівні управління нерухомістю (зокрема, корпоративною) та відповідні види діяльності з управління ранжуються так.

1. Інвестиційний (корпоративний) рівень: управління інвестиціями у нерухомість (real estate investment management – REIM).

2. Рівень портфеля об'єктів нерухомості: управління портфелем нерухомості (real estate portfolio management – REPM).

3. Рівень об'єктів нерухомості:
– стратегічне управління об'єктами: управління активами нерухомості (AM);
– оперативне управління об'єктами: управління нерухомим майном (PM) та управління об'єктами нерухомості, інфраструктурою (FM).

Аналогічна до наведеної в табл. 1 періодизація розвитку управління корпоративною нерухомістю протягом останніх декількох десятиліть здійснюється провідними західними дослідниками [2, с. 131]. Кожен із періодів (етапів) характеризується своїми особливими цілями, зв'язками із загальним корпоративним управлінням та пріоритетами в конкурентній боротьбі. Залежно від місця і ролі управління корпоративною нерухомістю ці періоди, відповідно, можуть бути умовно означені як охоронний, підприємницький, адміністративний, менеджерський та стратегічний (табл. 2).

Таблиця 1

Еволюція концепцій управління нерухомістю

| Період | Особливості концепції управління нерухомістю та причини її появи | Спрямованість на досягнення основних цілей бізнесу |
|--------------|--|---|
| 1970-ті роки | Відсутність самостійної функції управління нерухомістю у великих американських та європейських корпораціях. Будівлі, необхідні для функціонування, знаходилися у власності компаній, проектувалися з урахуванням власних технічних завдань. Основні рішення відносно нерухомості приймалися менеджерами бізнес-підрозділів або керівниками адміністративно-господарських підрозділів. Лише окремі спеціалізовані функції управління корпоративною нерухомістю належали до прерогативи найвищого рівня менеджменту, сприймалися бізнес-підрозділами як надлишкова бюрократична надбудова. <i>Переважає професійного виду управління – управління будівлею, технічною експлуатацією нерухомості (building maintenance)</i> | Спрямованість на одержання, насамперед, функціональної вигоди від використання нерухомості |
| 1980-ті роки | У зв'язку зі зростанням ринкової вартості нерухоме майно почало розглядатися як самостійна бізнес-можливість. Виникли тенденції децентралізації управління, управління нерухомістю стало вбудованим усередину різних ієрархічних бізнес-підрозділів, сприяючи зростанню ефективності роботи з нерухомим майном на локальному рівні. Децентралізація розглядається як напрям зниження накладних витрат. Управління бізнес-підрозділами часто здійснюється як управління окремими компаніями, які переслідують свої специфічні бізнес-цілі. <i>Формування управління нерухомістю (property management) та управління активами (assets management)</i> | Спрямованість на реалізацію додаткових бізнес-можливостей, пов'язаних із володінням нерухомим майном (вигоди від спекулятивних операцій із нерухомим майном тощо) |
| 1990-ті роки | Спад на ринку нерухомості в кінці 80-х років та зростання глобалізації викликали зниження рівня довіри до управління нерухомістю на місцях, у структурних підрозділах, що викликало появу тенденції до централізації прийняття рішень та режимів роботи компаній. <i>Виокремлення управління інфраструктурою (facility management)</i> | Спрямованість на мінімізацію витрат, об'єкти нерухомого майна розглядаються як генератори витрат. Основна увага під час управління зосереджена на скороченні витрат за рахунок скорочення площ нерухомості, що використовуються, або за рахунок аутсорсингу послуг експлуатації |
| 2000-ні роки | У кінці 90-х років сформувалося розуміння того, що мінімізація витрат на експлуатацію інфраструктури фізичних активів у середньостроковій перспективі може призвести до підвищення непрямих витрат, зменшення та втрати конкурентних переваг для основного бізнесу компаній у майбутньому. <i>Розвиток стратегічного управління нерухомістю (strategic corporate real estate management)</i> | Спрямованість на максимізацію доданої вартості нерухомого майна. Поява стратегічного способу мислення, розуміння того, що рішення з управління нерухомістю повинні близько співвідноситися із загальною стратегією компанії |

Джерело: складено за [9, с. 21–22]

Таблиця 2

Еволюція управління корпоративним нерухомим майном, її основні періоди та акценти

| Період розвитку управління корпоративним нерухомим майном | Роки | Глобальні цілі управління корпоративним нерухомим майном | Цілі управління корпоративною нерухомістю у конкурентній боротьбі | Роль управління корпоративним нерухомим майном у функціонуванні підприємства (організації) |
|---|-----------|--|---|---|
| Охоронний | До 1970-х | Лімітування | Невтручання, відсутність уваги | Адміністрування інфраструктури |
| Підприємницький | 1970–1975 | Зростання | Зростання, розширення, утворення конгломератів, диверсифікація активів | Активність у бізнесі у сфері нерухомості: розвиток підрозділів; створення простору життєдіяльності компанії, спільних підприємств |
| Адміністративний | 1985–1995 | Економічність | Скорочення витрат, підвищення продуктивності, зменшення масштабів власності, реінжиніринг | Аутсорсинг, бенчмаркінг, фінансова оцінка |
| Менеджерський | 1995–2002 | Ефективність (результативність) | Зростання, зміни, диференціація | Розвиток систем (програм) для процесів і сервісів |
| Стратегічний | 2002 | Ефективність (оптимальність) | Отримання конкурентних переваг | Створення функціональних та досконалих робочих місць та місць для купівлі |

Джерело: складено за [2, с. 131–132]

Зупинимось на більш детальній характеристиці їх змісту, базуючись на першоджерелах [2, с. 132].

Охоронний. До 1970-х років під час управління корпоративним майном акцентувалася увага на охоронному підході до управління і підтримання інфраструктури, коли першочерговим завданням було забезпечення її збереження, справного стану та безперебійного функціонування.

Підприємницький. Протягом 1970-х і середини 1980-х років функції корпоративної нерухомості у окремих компаніях змістилися від забезпечення безперебійного функціонування й охорони цілісності майна до отримання переваг підприємницької діяльності. У деяких компаніях функції управління корпоративною нерухомістю почали здійснюватися як управління окремою бізнес-одиноцею на засадах пошуку прибутку у сфері залучення нерухомого майна та створення робочого простору компанії. Окремі підприємницькі ініціативи, ставлячи у главу кута пошук вищої норми прибутку від нерухомості, зміщували потреби материнської компанії на другий план, робили їх другорядним пріоритетом.

Адміністративний. Протягом масової реструктуризації у Сполучених Штатах Америки за десятирічний період із 1985 по 1995 р. пріоритети управління корпоративною нерухомістю поступово знайшли своє відображення у загальних бізнес-пріоритетах. Надлишкове нерухоме майно корпорацій та бізнес-одиноці, які ним володіли, продавалися, відокремлювалися або припиняли діяльність після перевірки, чи відповідає воно ключовим компетенціям та першочерговим стратегічним пріоритетам. Ці організаційні перегрупування, корпоративна реструктуризація та зменшення розмірів корпорацій знайшли вираз у скороченні потреб у просторовому розміщенні та обсягах нерухомого майна, необхідного для забезпечення бізнес-діяльності. Результируючий дисбаланс у пропозиції, що перевищувала попит на ринку комерційної нерухомості, необхідної для просторового розміщення, спонукав корпорації вдаватися до агресивних заходів скорочення витрат. Домінуючими підходами до забезпечення зростання стали підходи з позицій ефективності і витрат та розгляду нерухомого майна як здатного здійснювати внесок до загального прибутку компанії.

Менеджерський. У новій економіці останньої половини 1990-х років та на початку XXI ст. функції корпоративної нерухомості разом із перевагами корпоративного менеджменту змістилися у напрямі підвищення ефективності. Значно більший акцент став робитися на забезпеченні внеску робочого місця у продуктивність, використанні послуг аутсорсингу з метою ефективного управління корпоративною нерухомістю, пристосування до корпоративного зростання і змін.

Стратегічний. На початку XX ст. функції управління корпоративною нерухомістю почали

змінюватися у напрямі концепції зростання, економічності та результативності, наголос почав робитися на забезпеченні оптимальності та значного внеску, який може здійснити нерухомість у досягнення цілей корпорації. Корпоративна нерухомість почала визнаватися засобом, за допомогою якого підприємство контактує як із ресурсною базою (робочою силою та продавцями ресурсів), так і з покупцями його продукції.

Проте лише відносно незначна частина підприємств має сформовані стратегії управління корпоративною нерухомістю, такі як: мінімізація витрат на утримання; зростання гнучкості; сприяння розвитку персоналу; сприяння просуванню товару на ринку, поширенню інформації про товар; сприяння продажу; забезпечення загального процесу управління; підтримання виробництва, операційних послуг та доставки товарів; створення і підвищення вартості нерухомого майна та бізнесу. Коротку характеристику змісту стратегій управління корпоративною нерухомістю наведено нижче [2, с. 135; 14, с. 4-5].

1. *Мінімізація витрат на утримання.* Виражена стратегія вибору постачальників із найнижчими витратами. Сигнал для основної клієнтури щодо усвідомлення необхідності зменшення витрат.

2. *Зростання гнучкості.* Пристосування до змінних вимог до організаційного простору. Управління змінами/ризиком, пов'язаним зі значним розширенням/зменшенням потреб у робочому просторі. Використання універсальних засобів, що можуть бути легко застосовані до багатьох користувачів та інших осіб.

3. *Сприяння розвитку персоналу.* Забезпечення ефективного оточення для підвищення продуктивності. Усвідомлення того, що оточення є важливим елементом формування задоволення від роботи і тому прирівнюється до однієї з форм компенсацій. Пошук місця розташування об'єктів нерухомості, зручного для співробітників із погляду забезпечення обраних послуг (транспортування, придбання товарів, відпочинку, розваг).

4. *Маркетинг (сприяння просуванню товару на ринку, поширенню інформації про товар).* Символічна заява про зміст або інші цінності. Форма та носії реклами організації. Контроль середовища взаємодії між продуктом компанії/пропозицією послуг.

5. *Сприяння продажу.* Місцеположення зі значним трафіком для приваблення споживачів. Привабливе оточення для підтримання/збільшення продажу.

6. *Підтримання виробництва, операційних послуг та доставки товарів.* Пошук/розроблення інфраструктурних елементів, що забезпечують процес створення продукту компанії/надання послуг. Зручне місце розташування об'єктів нерухомості та заходи, що є привабливими для споживачів. Вибір місця розташування об'єктів нерухомості та обладнання, що є привабливим для постачальників.

7. *Забезпечення загального процесу управління.* Віддання переваги концепції економіки знань порівняно з традиційною індустріальною парадигмою. Визнання змінного характеру операцій, інструментів, що використовуються, та розміщення місця роботи.

8. *Охоплення та створення вартості бізнесу.* Нерухомість впливає на створення вартості в результаті попиту, що пред'являється з боку споживачів, працівників, постачальників суміжних робочих площ, та площ, що знаходяться в поточному використанні, для здійснення операційної діяльності корпорації. Можливості отримання прибутку виникають у результаті здійснення інвестицій у привабливі об'єкти інфраструктури, що користуються попитом.

Незважаючи на те що у практиці національної економіки надання послуг професійного управління почало здійснюватися порівняно нещодавно (після 2000-х років), як вид бізнесу воно зараз активно зростає. Особливості розвитку управління нерухомістю в Україні, на думку фахівців [15], полягають у диспропорційності попиту на різні види професійних послуг управління. Так, першочергово надаються послуги управління інфраструктурою нерухомих об'єктів (FM), тоді як послуги управління нерухомим майном (PM) лише поступово починають бути затребуваними з боку девелоперських організацій. Послуги менеджменту активів нерухомості (AM) на основі передачі майна у довірче управління взагалі не користуються популярністю, власники з багатьох причин віддають перевагу внутрішньому управлінню. Принципова відмінність української практики управління нерухомістю від відповідної практики країн із розвинутою ринковою економікою полягає у тому, що в реаліях вітчизняної економіки як майнове (комерційне) управління, так і експлуатацію під час управління нерухомістю здійснює персонал власника, насамперед через дешевизну робочої сили і відсутність потреби економії витрат на неї.

Перспективними напрямками розвитку управління нерухомістю для управляючих компаній, що працюють у національній економіці, сьогодні є такі:

- охоплення сегменту управління приватною нерухомістю (надання послуг управління інфраструктурою та нерухомим майном товариствам співвласників багатоквартирних житлових будинків);
- створення принципово нових послуг (комплексу різних видів аудиту будівель, споруд; технічного аудиту – для потенційних інвесторів у нерухомість, аудиту якості наявного управління інфраструктурою, енергетичного аудиту, менеджменту проектів ремонту та реконструкції – для власників);
- поглиблення спектру супутніх послуг, що надаються користувачам нерухомості, вдосконалення маркетингу управління торговими та торгово-розважальними центрами.

Висновки з проведеного дослідження. Аналіз еволюції концепцій управління нерухомим майном у західній економічній науці показує, що розви-

ток протягом 197–2000-х років і донині відбувався під впливом запитів практики, вдосконалення вимог майнових інвесторів і користувачів нерухомості, зміни тенденцій централізації та децентралізації управління, підйому та спаду на ринку нерухомості. Основними цілями бізнесу, які виступали водночас і рушійними силами еволюції концепцій управління нерухомістю, були у різні періоди розвитку такі: одержання функціональної вигоди від використання нерухомості; освоєння додаткових бізнес-можливостей від володіння нерухомим майном; мінімізація операційних витрат від використання нерухомого майна; максимізація доданої вартості нерухомого майна. Через призму ефективності цілі бізнесу можна подати як лімітування, зростання, економічність, ефективність (результативність), ефективність (оптимальність). Розвиток концепцій управління нерухомістю супроводжувався формуванням (виокремленням) видів професійного управління, наповненням їхніх функцій новим змістом. Саме так послідовно з'явилися й оформилися як окремі види управління управління будівлею (BM), управління активами (AM), управління нерухомістю (PM), управління інфраструктурою (FM). Сучасний етап розвитку управління корпоративною нерухомістю закономірно характеризується як стратегічний, зважаючи на спрямованість управлінської діяльності на максимізацію доданої вартості нерухомого майна, пов'язаність із загальними цілями управління компанією та досягненням конкурентних переваг.

Ураховуючи значну різноманітність термінів у сфері професійного управління, у подальших дослідженнях доцільно висвітлити класифікацію видів професійного управління нерухомим майном, установити їх взаємозв'язки та взаємне підпорядкування.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Heywood Ch., Kenly R. Corporate real estate management practice: contrasts between financial and service provision priorities in corporate and government organizations. *16th Annual ARCOM Conference, 6-8 September 2000, Glasgow Caledonian University. Association of Researchers in Construction Management / A. Akintoye (Ed.).* 2000. Vol. 1. P. 157–166.
2. Roulac Stephen E. Corporate property strategy in integral to corporate business strategy. *Journal of Real Estate Research.* 2001. Vol. 22. № 1/2. P. 129–152.
3. Manning C.A., Roulac S.E. Corporate real estate research within the academy. *Journal of Real Estate Research.* 1999. Vol. 17(3). P. 265–79.
4. Krumm Peter J.M.M. History of real estate management from a corporate perspective. *Facilities.* 2001. Jul. 1. Vol. 19. P. 276–286.
5. Page E.F., Valenziano S.F. The evolution of corporate real estate: Trends in organization and performance measurement. *Journal of Corporate real estate.* 2001. Vol. 3. Iss. 4. P. 363–369.

6. Goss R.C., Campbell Howard L. The evolution of residential property management: from caretaker to income maximization managers. *Housing and Society*. 2008. Vol. 35. № 1. P. 5–20.

7. Тарасевич Е.И. Узкий спец недвижимость не двинет. *Экономика и жизнь*. 2007. № 7. URL : www.spbgpu-dreem.ru/download/files/st1.pdf (дата звернення: 05.02.2020).

8. Тарасевич Е.И. Эволюция корпоративной недвижимости: от концепции к программному решению. *Научно-производственный центр инновационных технологий в недвижимости «Интехнедвижимость»* : вебсайт. 2010. 23 с. URL : http://www.valmaster.ru/download/expl_corp.pdf (дата звернення: 05.02.2020).

9. Тарасевич Е.И. Технологии эксплуатации недвижимости. *Стратегия лидерства* : монография. Санкт-Петербург : Интехнедвижимость, 2010. 647 с.

10. International corporate real estate management: organization – processes – service level / David Möcker, Gunnar Gombert, Felix Malina and Rolf Wiggert. 2d edition. Asset Management Commercial GmbH, Pricewaterhouse Coopers AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft (PwC), October 2013. 40 p.

11. Facilities management and corporate real estate management as value drivers. Edited by Per Anker Jensen and Theo van der Voordt. London and New York : Routledge, 2017. 381 p.

12. Сервейинг: организация, экспертиза, управление : практикум : в 3-х частях. Ч. 1. Организационно-технологический модуль системы сервейинга / сост. Т.Ю. Овсянникова и др. ; под общ. ред. П. Grabovogo. Москва : НИУ МГСУ, 2016. 272 с.

13. Muczyński A. An integrated approach to real estate (portfolio) management. *Real Estate Management and Valuation*. 2015. Vol. 23. № 2. P. 5–16.

14. Marvani M.R., Zaiton A. Determining factors of corporate real estate (CRE) strategy implementations in the Malaysian business corporations. *International Journal of Real Estate Studies*. 2012. Vol. 7. № 1. P. 1–12.

15. Прогноз – активное развитие рынка управления недвижимостью. Интервью с Т. Шелемахом, директором компании «Рустлер Недвижимость Сервис». *Commercial Property* : вебсайт. 03.07.2017. URL : <https://commercialproperty.ua/interview/prognoz-aktivnoe-razvitie-rynka-upravleniya-nedvizhimostyu/> (дата звернення: 15.02.2020).

REFERENCES:

1. Heywood Ch., Kenly R. (2000) Corporate real estate management practice: contrasts between financial and service provision priorities in corporate and government organizations. *Proceedings of the 16th Annual ARCOM Conference, 6-8 September 2000, Glasgow Caledonian University. Association of Researchers in Construction Management (A. Akintoye (Ed.)), vol. 1, pp. 157–166.*

2. Roulac Stephen E. (2001) Corporate property strategy in integral to corporate business strategy. *Journal of Real Estate Research*, vol. 22, № 1/2, pp. 129–152.

3. Manning C.A., Roulac S.E. (1999) Corporate real estate research within the academy. *Journal of Real Estate Research*, vol. 17(3), pp. 265–79.

4. Krumm Peter J.M.M. (2001) History of real estate management from a corporate perspective. *Facilities*, jul. 1, vol. 19, pp. 276–286.

5. Page E.F., Valenziano S.F. (2001) The evolution of corporate real estate: Trends in organization and performance measurement. *Journal of Corporate real estate*, vol. 3, iss. 4, pp. 363–369.

6. Goss R.C., Campbell Howard L. (2008) The evolution of residential property management: from caretaker to income maximization managers. *Housing and Society*, vol. 35, no 1, pp. 5–20.

7. Tarasevich E.I. (2007) Uzkiy spets nedvizhimost' ne dvinet [A narrow specialist will not move real estate]. *Economics and life*, №7. Available at: www.spbgpu-dreem.ru/download/files/st1.pdf (accessed 05 February 2020).

8. Tarasevich E.I. (2010) Evolyutsiya korporativnoy nedvizhimosti: ot kontseptsii k programmnomu resheniyu [Corporate real estate evolution: from concept to software solution]. *Nauchno-proizvodstvennyy tsentr innovatsionnykh tekhnologiy v nedvizhimosti «Intekhnedvizhimost'»* : web-sayt [Research and Production Center for Innovative Technologies in Real Estate "Intekhnedvizhimost" : website]. Available at: http://www.valmaster.ru/download/expl_corp.pdf (accessed 05 February 2020).

9. Tarasevich E.I. (2010) *Tekhnologii ekspluatatsii nedvizhimosti. Strategiya liderstva: monografiya* [Technologies of real estate maintenance. Leadership strategy: monograph]. Saint-Petersburg: Intekhnedvizhimost ZAO. (in Russian).

10. Möcker D., Gombert G., Malina F., Wiggert R. (2013) International corporate real estate management: organization – processes – service level. 2d edition. Asset Management Commercial GmbH, Pricewaterhouse Coopers AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft (PwC).

11. Per Anker Jensen and Theo van der Voordt (eds) (2017) *Facilities management and corporate real estate management as value drivers*. London and New York: Routledge.

12. Ovsyannikova T.Yu., Yas'kova N.Yu., Shukurov I.S. i dr. (sost.), Grabovoy P. (red.) (2016) Ch.1. Organizatsionno-tekhnologicheskii modul' sistemy serveyinga [Part 1. Organizational and technological module of the system of serving]. *Serveying: organizatsiya, ekspertiza, upravlenie: praktikum v 3-kh chastyakh* [Surveying: organization, examination, management: workshop in 3 parts]. Moscow: NRU MGSU. (in Russian).

13. Muczyński A. (2015) An integrated approach to real estate (portfolio) management. *Real Estate Management and Valuation*, vol. 23, № 2, pp. 5–16.

14. Marvani M. R., Zaiton A. (2012) Determining factors of corporate real estate (CRE) strategy implementations in the Malaysian business corporations. *International Journal of Real Estate Studies*, vol. 7, no 1, pp. 1–12.

15. Прогноз – активное развитие рынка управления недвижимостью. Interv'yu s T. Shelemakhom, direktorom kompanii «Rustler Nedvizhimost' Servis» (2017) [Forecast – active development of the real estate management market. Interview with T. Shelemaha, Director of Rustler Real Estate Service]. *Commercial Property: veb-sayt* [Commercial Property: website]. Available at: <https://commercialproperty.ua/interview/prognoz-aktivnoe-razvitie-rynka-upravleniya-nedvizhimostyu/> (accessed 15 February 2020).