

Выбор IT-стратегии для управления недвижимостью

*Е.И. Тарасевич, FRICS, к.т.н., д.э.н.,
научный руководитель НПЦ «Интехнедвижимость» (Санкт-Петербург)*

О том, что после окончания пандемии коронавируса жизнь уже никогда не будет прежней, известно всем. Какая это будет жизнь, в том числе, какие конкретно инструменты и технологии управления экономикой уйдут в прошлое, а какие получат мощный импульс развития – точно сформулировать нельзя. Для всех активных участников экономической деятельности неопределенность – это плохая новость о непредсказуемых рисках и «черных лебедях».

Хорошая новость состоит в том, что существует достаточная определенность того, что все большее значение в нашей жизни будут занимать информационные технологии. Очевидно, что как реакция на кризис, радикально ускорится цифровизация и переход к высокотехнологической экономике во всех отраслях, в том числе в экономике недвижимости.

В данном материале представлен частный анализ ситуации и перспектив ее развития на отечественном рынке информационных технологий управления недвижимостью. В XXI веке такие технологии должны сделать предприятия и организации, которые решают повседневные задачи управления недвижимостью, предельно устойчивыми к будущим экономическим катаклизмам за счет задействования внутренних резервов, максимизации лояльности клиентов и сокращения непроизводственных издержек, реализации бесконтактного эксплуатационно-сервисного производства и удаленного контроля его результатов, другими словами – выведет стратегически ориентированные предприятия и организации на несравненно более высокий уровень конкурентоспособности.

Понимание будущих перспектив работы в условиях «новой реальности» приводит к тому, что все больше управляющих организаций начинают решать задачу «IT-перевооружения». При этом поиск подходящих программных продуктов зачастую приводит к неправильному решению с неприемлемым уровнем будущих рисков, чему способствует не всегда достоверная маркетинговая информация.

На наш взгляд, правильным первым шагом «IT-перевооружения» должен быть выбор IT-стратегии, на основе которого и осуществляется выбор программного решения конкретной функциональной категории. Сделаем попытку разбора сложившейся ситуации и представим общие рекомендации по выбору IT-стратегии для управления недвижимостью в условиях «новой реальности».

Кто и для чего выбирает IT-стратегию

В качестве исходной постановки вопроса сделаем утверждение о том, что универсального и лучшего IT-решения для всех участников рынка управления недвижимостью не существует и вряд ли когда-нибудь появится. Прежде всего потому, что спектр задач, интересов и рыночного позиционирования управляющих организаций очень широкий, так же, как и термин «управление недвижимостью», который для специалистов имеет не однозначный смысл.

В качестве объекта управления определяется «недвижимость», как физический объект и результат строительной деятельности. На практике наметилось достаточно четкая градация основных «кластеров» объектов управления:

- жилая недвижимость всех форм собственности и конструктивных характеристик;
- коммерческая недвижимость, прежде всего торговая, логистическая и офисная, предназначенная для извлечения арендного дохода;
- корпоративная недвижимость предприятий и организаций, используемая для производства товаров или услуг во всех отраслях.

Внутри «кластеров» также имеется несколько уровней «дробление» по размерам объектов и их портфелям, их качеству и т.д.

Конечно, такая классификация достаточно условна, так как на практике все три кластера имеют зоны пересечения, например, жилая недвижимость может быть коммерческой, т.е. предназначенной для извлечения арендного дохода.

Термин «управление» на профессиональном уровне также предполагает несколько процессов, основными из которых являются:

- функциональная эксплуатация, как извлечение полезности по назначению, например использование недвижимости в качестве жилья, в качестве инвестиционного актива для извлечения арендного дохода, в качестве среды для производства товаров или услуг на предприятии или в организации
- техническая эксплуатация, как поддержание функциональной продуктивности недвижимости на требуемом уровне, обеспечение заданного технического состояния конструктивных элементов и инженерного оборудования, санитарное содержание и обеспечение коммунальными ресурсами для реализации проектного назначения.

В свою очередь, и функциональная и техническая эксплуатация также подразумевают дробление на отдельные и вполне самостоятельные составляющие, например брокеридж или клининг.

Наконец, важным для понимания структуры спроса отрасли на IT-стратегию является состав участников. Кроме того, что предприятия и организации отрасли управления недвижимостью различаются по масштабу, на их задачи и интересы оказывает влияние и их позиция по отношению к «управляемой» недвижимости, в том числе позиции:

- внутреннего подразделения собственника недвижимости;
- дочерней (аффилированной) компании собственника недвижимости
- внешнего (рыночного) подрядчика.

Все позиции предполагают возможность использования как штатного персонала, так и привлеченных исполнителей на условиях подряда или аутсорсинга.

Таким образом, кажущаяся с «высоты птичьего полета» целостная картина отрасли «управления недвижимостью» при снижении точки наблюдения распадается на все более мелкие «пазлы», при этом у каждого сегмента «пазла» есть свои тактические и стратегические задачи, свои коммерческие и некоммерческие интересы, а также свое видение путей и IT-инструментов своего технологического перевооружения. И это совершенно объективная реальность, которая характерна не только для России, но и для всех развитых стран с рыночной экономикой.

Что касается «стран с развитой экономикой», то необходимо подчеркнуть, что отечественная отрасль управления недвижимостью хотя внешне и следует в тренде общемировых тенденций в «развитых странах», но ее научно-методическая, образовательная, организационная и нормативно-ресурсная составляющие пока находятся в «незрелой» стадии, пытаюсь поверхностно копировать внешние атрибуты «лучшей мировой практики». И в этом мы видим критические риски как для всей отрасли, так и для каждого ее участника. Поэтому наша рекомендация состоит в необходимости тщательного анализа любой

зарубежной практики на предмет ее адекватности и адаптации к условиям отечественных реалий управления недвижимостью.

Выбор IT-стратегии управления недвижимостью

Предприятия и организации, которые планируют сегодня инвестировать в IT-технологии для управления недвижимостью, уже на первых шагах выбора сталкиваются с множеством альтернатив. Например, они могут увидеть перспективу в доработке и адаптации существующего программного обеспечения, либо выбрать современное. Конечно же встанет вопрос – выбрать решение, которое можно разместить на собственном сервере, или арендовать решение по SaaS-модели в надежде на обещанную экономию средств. Еще более серьезной задачей является функциональная альтернатива – выбрать ли узкофункциональное решение, «комплект» различных функциональных решений от различных производителей или выбрать интегрированное многофункциональное решение от одного производителя. В любом случае руководитель, который принимает решение о выборе IT-стратегии, должен как минимум представлять какие возможности он хочет и будет иметь в долгосрочной перспективе при приобретении конкретного программного решения.

Заметим, что IT-стратегию разработки и развития собственного решения, которая иногда встречается у отечественных управляющих организаций, мы не рассматриваем, так как ее бесперспективность и ущербность уже давно обоснованы мировой практикой. Единственным исключением является случай, когда разработка ПО является одним из основных видов деятельности, что для управляющих организаций является экзотической редкостью – конкурентный принцип концентрации на одном виде экономической деятельности никто не отменял.

Выше мы уже сформулировали положение о том, что сегодня не существует единственно правильного видения IT-стратегии для всей отрасли управления недвижимостью. Но существуют, как минимум, четыре ключевых IT-стратегии, которые рассматриваются как усиливающие отраслевое конкурентное позиционирование управляющих организаций. К таким IT-стратегиям относится использование:

- набора «точечных» монофункциональных программных решений от разных производителей;
- набора «точечных» монофункциональных программных решений от разных производителей с их интеграций не уровне отчетности;
- нескольких решений с расширенной или полной функциональностью от различных производителей;
- интегрированной многофункциональной IWMS-платформы от одного производителя для централизованного управления всеми данными.

При реализации стратегии «функционально точечных» решений от нескольких производителей управляющие организации для каждого процесса выбирают отдельное узкофункциональное решение. Примерами таких «функционально точечных» решений являются решения для бронирования переговорных и администрирования ключей, решения для оформления пропусков и Help Desk, решения для технического обслуживания инженерного оборудования и учета коммунальных ресурсов, решения для оформления пропусков и администрирования аренды и т.д. На практике такая стратегия известна как «best-of-breed», или выбор лучших в классе решений. При этом предполагается, что производители таких узкоспециализированных решений обеспечивают более глубокую проработку функционала в своей специфической области, а также могут более гибко и быстро реагировать на меняющиеся запросы отрасли. По статистике компании Verdantix такую IT-стратегию склонны выбирать около 10% участников зарубежного рынка управления недвижимостью.

Как правило, это малые организации с ограниченным до минимума функционалом, которые видят в такой стратегии свое конкурентное преимущество.

Очевидную проблему представления сводной отчетности при использовании точечных решений разрешили путем применения дополнительного аналитического решения, которое получает данные из каждого отдельного точечного программного продукта (как правило на основе API) и представляет сводную отчетность по заданным шаблонам. В качестве такого решения для единой отчетности используют, например, специализированные аналитические решения категории BI. По статистике компании Verdantix такую IT-стратегию выбрали около 20% участников зарубежного рынка управления недвижимостью. Как правило, это небольшие организации, которые не предполагают перспектив использования более комплексных и полнофункциональных решений. Причины для выбора такой стратегии могут быть достаточно объективными, несмотря на постоянную необходимость издержек обновления и согласования интеграции решений нескольких производителей.

Почти 30% участников зарубежного рынка управления недвижимостью предпочитают стратегию использования 2-3 полнофункциональных решения от разных производителей. Рынок таких решений имеет 3 функциональных сегмента – управление портфелем, включая аренду (Real Estate & Portfolio Management), управление эксплуатацией и энергоресурсами (Facilities & Energy Management) и управление использованием помещений и рабочими местами (Space & Workplace Management). Совместное использование решений позволяет обеспечить полнофункциональным IT-инструментарием практически всех участников процесса управления недвижимостью. Считается что такая IT-стратегия вполне обоснована для управления портфелями до 100 000 м2, но при масштабировании организации сталкиваются с проблемами ее эффективности.

Наконец, еще почти 30% участников зарубежного рынка управления недвижимостью видят своей IT-стратегией использование функциональных платформ категории IWMS от одного поставщика, которые интегрируют на одной базе все полнофункциональные решения. Такая стратегия отражает стремление следовать самой современной парадигме информационного моделирования, цифровых двойников объектов недвижимости и цифровых сервисов управления недвижимостью на централизованном репозитории данных. При этом считается, что сегодня IWMS решения являются технологическим лидером в обработке данных, обеспечивая их целостность, неограниченные возможности обработки и получения исчерпывающей, точной и всегда актуальной информации о продуктивности портфеля недвижимости. Выбирают такую IT-стратегию, как правило, организации среднего и большого размера (от 100 000 м2), но эффективность IWMS-решений начинает демонстрировать свои преимущества в явном виде уже начиная с 30-50 тыс м2.

Представленные выше четыре IT-стратегии отражают текущие и перспективные потребности в мировой отрасли управления недвижимостью. Будет некорректным утверждение о том, что точечные решения – это атавизм прошлого века, который должен быть последовательно заменен на современные интегрированные решения. Сегодня есть организации, для которых точечное решение является оптимальной IT-стратегией, как и есть организации, для которых точечные решения действительно являются атавизмом прошлого века. Этот тренд «многоукладности IT-стратегий» является универсальным как в мировой практике, так и в отечественной.

Например, для небольшого внешнего подрядчика, специализирующегося на сервисном обслуживании климатической техники, вполне оптимальной как по функционалу, так и по бюджету будет IT-стратегия одного «точечного» решения, например для автоматизации процедур ТОиР. А для такой же по размеру эксплуатационной организации, но занимающей дочернюю позицию по отношению к собственнику недвижимости, автоматизации процедур ТОиР будет недостаточно, так как в ее зону ответственности будет входить

полностью процесс управления эксплуатацией, в котором ТОиР является только частью. Соответственно, оптимальной IT-стратегией для такой эксплуатационной организации может быть либо несколько точечных решений с интеграцией на уровне отчетности, либо полнофункциональное решение категории Maintenance Management – управление эксплуатацией.

Для удобства сравнения основные характеристики и особенности каждой из рассмотренных IT-стратегий сведены в таблицу (1):

Таблица 1

Характеристики	Точечные решения с интеграцией на уровне API	Точечные решения с интеграцией на уровне API и с внешней отчетностью	Несколько полнофункциональных решений	Интегрированные полнофункциональные решения на одной платформе
Примеры решений	CMMS (ТОиР) Help Desk Room Booking Key Management	Точечные решения с общей внешней отчетностью (BI)	Lease Mngmt Maintenance Mngmt Space Mngmt Assets Mngmnt	IWMS
Управление данными	Точечные решения интегрированы с помощью нескольких API от разных поставщиков	Точечные решения интегрированы с помощью нескольких API от разных поставщиков	Несколько решений, как правило, без интеграции	Одно решение с интегрированным функционалом на одной платформе (централизованный репозиторий данных)
Интерфейс пользователя	У каждого решения свой интерфейс	У каждого решения свой интерфейс. Единый интерфейс отчетности	У каждого решения свой интерфейс	Единый интерфейс для всех функциональных пользователей
Отчетность и аналитика	Отдельные встроенные инструменты отчетности, ручная обработка для получения общей аналитики	Один инструмент отчетности и аналитики	У каждого решения свой встроенный инструмент отчетности, при необходимости ручная обработка для получения общей аналитики	Единый встроенный инструмент отчетности и аналитики (BI)
Функционал	У каждого решения монофункциональная специализация	У каждого решения монофункциональная специализация	У каждого решения полнофункциональная специализация, включающая несколько процессов	Интегрированное полнофункциональное решение, включающее большую часть процессов
Возможность адаптации	Как правило, коробочные решения без необходимости и возможности адаптации (за исключением необходимости API-интеграции)	Как правило, коробочные решения без необходимости и возможности адаптации (за исключением необходимости API-интеграции)	Коробочные решения, иногда с возможной адаптацией	Коробочные или платформенные решения, предполагающие необходимую адаптацию функциональных алгоритмов и отчетности для конкретного пользователя
Нормативное/методическое обеспечение	Предустановленных справочников, нормативов нет или они не требуются. Информационные потоки процесса жестко настроены	Предустановленных справочников, нормативов нет или они не требуются. Информационные потоки процесса жестко настроены	Как правило, предустановленных справочников, классификаторов или нормативов нет. Информационные потоки процессов могут корректироваться	Два варианта поставки: «конструктор» и «plug&play» «Конструктор» - без предустановленных справочников и нормативов, с требуемой настройкой информационных процессов и форм отчетности

				«Plug&Play» вся справочно-методическая база установлена, информационные потоки и отчетность настроены при возможности их корректировки
Отношения с поставщиками решения	Отдельные договоры с независимыми поставщиками	Отдельные договоры с независимыми поставщиками	Отдельные договоры с независимыми поставщиками	Один договор с одним поставщиком
Техподдержка	Несколько каналов независимой техподдержки, включая API	Несколько каналов независимой техподдержки, включая API	2-3 канала независимой техподдержки	Один канал техподдержки и сопровождения от одного центра компетенций
Масштаб портфеля в управлении	Малый (5-25 тыс м2)	Малый и небольшой (20-50 тыс м2)	Небольшой (40-100 тыс м2)	Средний и большой (более 100 тыс м2)
Целевые пользователи	Внешние подрядчики с единичными услугами	Внешние подрядчики с единичными услугами.	Внешние подрядчики, предлагающие многофункциональный набор услуг. Организации собственников, реализующие многофункциональный комплекс услуг управления	Организации собственников, реализующие полный комплекс услуг управления инфраструктурой. Внешние подрядчики, предлагающие полный интегрированный комплекс услуг управления инфраструктурой по принципу «одного окна»

IT-стратегии управления недвижимостью для отечественных организаций

Описанные выше особенности IT-стратегии практически полностью актуальны и для перспектив российской отрасли управления недвижимостью с двумя корректировками на «местные условия», к которым относятся: а) структура IT-спроса и б) структура IT-предложения.

Некоторое время назад в нашем очередном аналитическом обзоре мы представляли общую модель развития отрасли управления недвижимостью, которая, как показывает практика, достаточно точно описывает реальные изменения в отрасли по мере ее «взросления». В соответствии с моделью степень «зрелости» отрасли в каждой национальной юрисдикции, в том числе, определяется структурированием предложения услуг. На начальном этапе развития отрасли управления недвижимостью представлено предложение только отдельных услуг. Далее, по мере развития отрасли, предложение услуг становится все более комплексным, доходя на пике «зрелости» до предложения интегрированного пакета всех услуг, или, как принято говорить – услуг из «одного окна». Соответственно с ростом «зрелости» отрасли растет доля аутсорсинга.

Как мы уже говорили выше, предложение интегрированных пакетов услуг совсем не означает отсутствие предложения отдельных услуг, которые могут предлагаться как самостоятельно, так и на условиях подряда в составе пакетов. Всегда есть и будут управляющие организации, которые будут реализовывать единичные услуги, несколько услуг и пакеты полных услуг управления. Соответственно, IT-стратегии таких организаций будут отражать

их позиционирование в отрасли, а приведенное выше процентное соотношение IT-стратегий соответствует текущей ситуации в странах Европы.

Структура спроса

Отечественная отрасль управления недвижимостью уже вышла из стадии только «монофункциональных» организаций и находится на этапе активного «пакетирования» функциональных услуг, состав которых отдельными участниками доводится даже до исчерпывающих по составу - того самого «одного окна», которое является сегодня вершиной практической эффективности управления недвижимостью.

Вместе с тем, анализ развития IT-процессов на российском рынке управления недвижимостью дает нам основание высказать предположение о том, что принцип Парето работает: на рынке 80% малых и небольших организаций отрасли управления недвижимостью «осваивают» 20% «совокупного» бюджета отрасли, и наоборот – 20% средних и крупных организаций замыкают на себя 80% «совокупного» бюджета отрасли. В соответствии с этим распределением можно достаточно обоснованно спрогнозировать и структуру IT-стратегий управления недвижимостью, как минимум, на ближайшие 5 лет.

До 20-25% организаций отрасли управления недвижимостью малого размера не смогут или не захотят найти ресурсы на использование даже точечных специализированных решений. Электронные таблицы и бумажные носители продолжают оставаться обычной производственной практикой. Узкая функциональность и специфика услуг, ограниченный масштаб работ, отсутствие ресурсов всех типов для развития и, как результат, отсутствие перспектив роста масштаба деятельности – все это есть и, вероятно, в среднесрочной перспективе будет иметь место в «новой реальности» отечественной экономики для небольших управляющих (в подавляющем большинстве – эксплуатационных) организаций.

Фактически самая большая часть (до 50-60%) организаций отрасли управления недвижимостью диверсифицируют свою деятельность освоением новых географических рынков и расширением функционала. Здесь уже можно говорить об эффекте масштаба, который обеспечивает необходимые ресурсы для автоматизации одного или нескольких функциональных процессов. К этой же категории можно отнести организации, работающие с одним, но крупным потребителем услуг управления недвижимостью, так как такие потребители также могут обеспечивать необходимый ресурс для автоматизации. Некоторая часть организаций этого сегмента потенциально могут выделять ресурсы даже для применения стратегии нескольких полнофункциональных решений.

Кроме необходимых минимальных ресурсов (финансовых, человеческих), организации такого типа имеют важнейший стимул для формирования эффективной IT-стратегии – предельно высокую конкуренцию в данном сегменте рынка услуг управления. Если основным инструментом конкурентоспособности до недавнего времени оставался демпинг, то уже сегодня необходимость «технологически правильного» управления для оптимизации издержек и максимизации продуктивности недвижимости становится объективной реальностью. Мы это практически фиксируем на примере все большего количества обращений к нам, как поставщикам решения, со стороны именно «среднего класса», который активно ищет альтернативу неэффективной организации своего производства.

Оставшаяся часть (до 20%) организаций среднего и большого размера (свыше 100 000 м²) работает с большими портфелями недвижимости и, как правило, потребляет или предлагает «пакеты» функционалов управления.

Нельзя не отметить, что особенностью «большого» корпоративного сегмента отрасли является все еще доминирующий учетно-бухгалтерский подход в области управления недвижимостью, что проявляется в «IT-стратегии» применения «традиционных»

электронных таблиц или отдельных модулей финансового управленческого учета (ERP), используемых для автоматизации основных процессов производства.

Хотя зарубежная практика показывает жизненную необходимость повышения эффективности обеспечивающих процессов, к которым относится управление корпоративной недвижимостью, отечественные «капитаны большого бизнеса» пока не проявляют массовой дальновидности и следуют далеко в кильватере лучшей мировой практики конкурентоспособности. Здесь хорошая новость состоит в том, что есть реальные перспективы как можно раньше сбросить балласт старого мышления и эффективно задействовать внутренние стратегические резервы эффективности использования корпоративной недвижимости. Для таких организаций переход на современные IWMS-решения будет особенно полезен – по данным исследовательской компании Verdantix, при переходе, например, с Excel на IWMS только экономия трудозатрат при обработке информации составляет 80%.

Но, все же большая часть этого сегмента отрасли управления недвижимостью, представленная средними и крупными управляющими организациями, уже «развернута» или «разворачивается» в сторону IT-стратегии либо использования нескольких полнофункциональных решений, либо интеграции функционала на одной базе данных. Здесь, на наш взгляд, мотивация несколько иная, чем в массовом сегменте. При отсутствии жесткой конкуренции, особенно для портфелей уже от 200 000 м², на первый план мотивации перехода на следующий уровень технологическому развитию выходит уже сама способность эффективно контролировать громадный массив данных об издержках и продуктивности портфеля недвижимости. При этом зарубежный опыт говорит о том, что сегодня применение нескольких полнофункциональных решений уже не является эффективным (как промежуточное решение), так как стратегия интеграции всех данных на одной платформе при тех же затратах приносит существенный синергетический эффект.

Таким образом, мы сделали попытку достаточно обобщенной структуризации отечественной отрасли управления недвижимостью в части потенциала выбора IT-стратегии. Очевидно, что перспективный спрос на программные решения для технологического и даже «цифрового» перевооружения отрасли будет формироваться конкретными IT-стратегиями организаций и их ресурсным обеспечением.

Рассмотрев структуру спроса, перейдем к структуре предложения для реализации различных IT-стратегий, «локальная» особенность которого – слабое развитие конкурентного рынка тиражируемых профессиональных решений.

Структура предложения

Если зарубежный рынок только в англоязычном сегменте представлен более чем 200 решениями для разных IT-стратегий для управления недвижимостью и разных управляющих организаций, то на отечественном рынке таких количество решений на порядок меньше (это оптимистическая оценка).

Зарубежные поставщики, за единичными исключениями, пока не локализуют в России свои решения по причине неприемлемого для них странового риска и традиционных особенностей, включая отечественную нормативно-законодательную базу. Отечественные профессиональные разработчики увлечены автоматизацией основных отраслевых процессов и также не проявляют активности в направлении отрасли недвижимости. Конечно, на рынке присутствуют и вполне профессиональные решения, но их критически мало для масштабных потребностей спроса.

Так как природа не терпит пустоты, ее заполняют те, кто не имеет возможности даже сформулировать профессиональное задание на разработку в соответствии с потребностями отдельных IT-стратегий. В подавляющем числе случаев продукты таких

«разработчиков» нацелены именно на малые управляющие организации, которые при отсутствии аналогичного опыта выбора имеет высокий риск столкнуться с «самоделкой», созданной по представлениям завхоза или бухгалтера неизвестной принадлежности и по принципу «что вижу - то пою». Риск усиливается на порядок за счет профессионального маркетинга и мастерства специалистов по продажам таких «решений».

Таким образом, основному риску принятия неправильных решений по приобретению программных продуктов для управления недвижимостью подвержены небольшие организации, не имеющие опыта автоматизации и специалистов соответствующей квалификации. Чем сложнее и функциональнее продукт, тем данный вид риска меньше, но при этом возникают другие риски - риски мошенничества и конфликта интересов, которые в отечественной практике на корпоративном уровне все еще встречаются, особенно при участии зарубежных «партнеров» - поставщиков решений. В любом случае руководителю управляющей организации любого масштаба следует самому оценить ситуацию на предмет наличия описанных выше рисков.

Еще одной объективной особенностью предложения на отечественном рынке ПО для управления недвижимостью является практическое отсутствие решений для реализации IT-стратегии «несколько полнофункциональных решений». Это особенно касается сегмента «полнофункциональное управление эксплуатацией недвижимости» и сегмента «управление использованием помещений и рабочими местами», если не принимать во внимание предложения из «параллельных» отраслей, в том числе решений для управления эксплуатацией технологического оборудования (EAM) или графических редакторов для рисования поэтажных планов (CAD).

Эта особенность во многом объясняет то, что на протяжении последних лет на российском рынке применение интегрированных IWMS-решений востребовано управляющими организациями уже с объемов 20-30 тыс м², что не характерно для зарубежных рынков. На наш взгляд, это положительная тенденция, так как уже сегодня она дает отечественным организациям более мощный и перспективный инструмент «завтрашнего дня», при том, что современные интегрированные IWMS-решения по степени глубины проработки каждого отдельного функционала уже практически не отличаются от соответствующих узкоспециализированных «best-of-breed» решений.

Таким образом, в контексте выбранной IT-стратегии руководитель управляющей организации должен получить точное понимание того, что получит организация от внедрения рассматриваемого решения через 3-5 лет, не возникнет ли за этот период возможность расширения деятельности, и не потребуются ли уже через 3 года искать способы расширения приобретенного функционала. Это стратегический вопрос развития, поэтому его нельзя перекладывать на менеджеров со среднесрочным горизонтом планирования жизни. Все остальные рекомендации – по оценке поставщика решения и его отраслевого опыта, по анализу возможностей оперативной техподдержки и адаптации решения, по возможности методического сопровождения системы управления недвижимостью остаются такими же, как и для программных решений других категорий.