

# Результативность проектов цифровизации управления корпоративной недвижимостью: старые ошибки или новая реальность?

Е. Тарасевич, FRICS, к.т.н., д.э.н.  
Научный руководитель НПЦ «Интехнедвижимость»

На протяжении последних 25-30 лет тема информатизации-автоматизации -цифровизации-цифровой трансформации занимала и занимает передовые рубежи прогресса и борьбы за эффективность как в целом всей хозяйственной жизни страны, так и в отдельных отраслях производства товаров и услуг.

Следование тренду на внедрение информационных технологий было, есть и в обозримом будущем будет – теоретически альтернативы данному инструментарию выживания предприятий и организаций просто нет. Но, при практической реализации этого инструментария все яснее становится видна ее обратная, «темная сторона» – проблема беспрецедентно высокого уровня провалов проектов автоматизации, цифровизации и цифровой трансформации.

«Темная сторона» информационных проектов существовала всегда, и это была тихая деликатная тема, которую поставщики решений и пострадавшие заказчики старались оградить от любых статистических обобщений. Доступными были только случаи громких судебных разбирательств, основная же масса проектов внедрения, которые тихо проводили «на покой», была вне рамок публичного анализа.

За последние 10 лет активной цифровизации накопилась критическая масса печальной статистики неудавшихся больших и локальных проектов внедрения цифровых технологий, которую уже нельзя просто списывать на счет неудачного стечения обстоятельств.

В настоящем материале сделана попытка приоткрыть потенциальному пользователю цифровых технологий общую фактическую ситуацию с результативностью их внедрения для того, чтобы минимизировать свой риск и максимизировать эффективность своих инвестиций в цифровые технологии.

## Большие проекты – большие проблемы

Под большими проектами будем понимать многофункциональные проекты масштабного внедрения информационных технологий на корпоративном уровне (*ERP, CRM, Big Data* и пр).

Авторитетный бизнес-аналитик *Steve Andriole* приводит следующие цифры (*Forbes, 2021*):

- *Gartner Group* показывает, что 75% проектов *ERP* и *CRM* завершаются полным провалом.
- *Clayton Christensen* из *Harvard Business School*, автор известной концепции под-рывных инноваций (*disruptive innovation*), утверждает, что 95 % (!) проектов внедрения инноваций в области больших данных (*Big Date*) заканчиваются провалом.
- *McKinsey* отмечает, что проекты по цифровой трансформации бизнеса только в 30% случаев приводят к видимому улучшению продуктивности организации, а завершаются безрезультатно в 70% случаев.

Здесь под «провалом проекта» имеется в виду либо его досрочное прекращение ввиду появившихся проблем или отсутствия результатов, либо завершение внедрения с отсутствием видимых положительных результатов.

Общая статистическая ситуация такова, что повсеместно проекты внедрения информационных технологий завершаются неудачами в поразительном числе случаев, при огромных издержках организаций и потерях репутации руководителей. При этом многолетняя динамика показателей имеет негативную тенденцию к увеличению доли неудачных проектов.

Другими словами, из вышеизложенного можно сделать ошеломляющий вывод о том, что большие корпоративные проекты внедрения информационных технологий в «новой реальности» имеют вероятность продуктивного внедрения на уровне 10% (!), этой же цифрой можно измерить и ROI проекта цифровизации.

Если это действительно «новая реальность», то возникает еще более интригующий вопрос. Какие инвестиционные проекты с вероятностью провала более 75% могут быть приемлемыми для руководителя любой организации в такой «новой реальности»? Если такие варианты не приемлемы, то почему организации упорно продолжают инвестировать в проекты по внедрению корпоративных информационных технологий рассчитывая только на 25% вероятности успешного результата? Что происходит?

Можно ли уже сделать вывод о том, что фактически новая «провальная реальность» стала неотъемлемой «темной обратной стороной» бизнеса по внедрению технологических проектов? Если с этим согласиться, то что мотивирует инвесторов по необъяснимым причинам принимать на себя очевидные риски? Может быть присущая природе человека надежда на оптимистическое развитие событий – не так, как у других? Или может быть просто небольшие последствия потенциального провала проекта? Или просто потому, что сделана установка на то, что проект внедрения информационных технологий должен быть реализован несмотря ни на какие риски провала? Или может быть экономика производства товаров и услуг стала настолько зрелой, что спокойное принятие риска провала просто является обычным элементом новой цифровой реальности 21 века – где на поле цифровизации руководители должны по умолчанию закапывать свои инвестиции в ожидании чуда?

За последние 20 лет разработаны и постоянно совершенствуются фундаментальные организационно-методические подходы к процессу реализации информационных проектов. В общем случае можно говорить о том, что следование этим подходам сводит риск провала проекта к минимуму.

Для масштабных проектов внедрения информационных технологий общекорпоративного назначения (*ERP*, *CRM* и т.д.) выделены ключевые проблемные области, обеспечивающие гарантированный успех:

- Определение проблемы, которую должен решить проект - четкая формулировка целей и измерителей результативности проекта.
- Определение масштаба проблемы – четкая формулировка перечня требований к проекту.
- Формирование структуры управления проектом, включая ресурсы и коммуникации.
- Формирование команды проекта – включая внешние и внутренние ресурсы, работу по привлечению компетентных специалистов и управлению талантами.
- Формирование системы постоянной поддержки проекта со стороны руководителей и собственников.
- Формирование новой корпоративной культуры с фокусом на цифровизацию.

С другой стороны, в этих же областях и сконцентрирован потенциал провала проекта. И об этом же говорит статистика - практически все проекты, завершившиеся провалом, игнорировали известные рекомендации по внедрению – образно говоря, компании постоянно совершали известные «старые ошибки». Ложная экономия на организации внедрения – это не «новая реальность», а старая ошибка, которую раз за разом упорно повторяют инвесторы проектов внедрения информационных технологий.

И, конечно, преодоление старых ошибок необходимо сочетать с современными подходами проектного внедрения, в том числе, переходить от морально устаревших и финансово опасных внедрений «всего и сразу» к поэтапному и гибкому внедрению завершённых функциональных элементов проекта. Эта ситуация хорошо описывается образным сравнением (*Steve Andriole*): от широких и резких шагов танго – к коротким и плавным шагам вальса.

## Небольшие проекты – большие проблемы

Здесь под небольшими проектами будем понимать не общекорпоративные технологии масштаба *ERP, CRM, ECM* и т.д., а корпоративные функционально специализированные технологии. В качестве примера рассмотрим статистику результативности проектов внедрения информационных решений для организации технического обслуживания и ремонтов категории *CMMS (Computerized Maintenance Management System)*.

Можно предположить, что в этой категории ситуация с результативностью проектов будет более оптимистичная. Узкая специализация вероятно будет вовлекать меньшее количество корпоративных пользователей, которые являются в большей части компетентными в функциональной области технической эксплуатации, которая применима и корпоративной недвижимости. Другими словами, сужение поля для ошибок вероятно должно приводить к сужению возможностей для провала проекта.

Как известно, решения категории *CMMS* могут быть как самостоятельными, так и являться интегрированным модулем в решениях категории *ERP, EAM, IWMS*. При этом узкая функциональная специализация делает проекты внедрения в обоих случаях практически идентичными.

*Jonathan Thomas*, Президент внедренческо-консалтинговой компании *BMOC (Building Maintenance Optimization Consultants, USA)* обобщил статистику внедрения проектов в отрасли управления эксплуатацией за последние 10 лет своей работы и представил следующую фактуру (2021):

- 46% - средний показатель использования имеющегося функционала *CMMS*.
- 10% - средний процент организаций, которые не используют их *CMMS* по их целевому (штатному) назначению.
- 70% - средний уровень внедрения проектов *CMMS*, которые завершились провалом, организации не получили видимого улучшения при организации технической эксплуатации.

Как видно, наши предположения в части оптимистической статистики результатов внедрения узкоспециализированных *CMMS*-решений не подтверждаются практикой отрасли. «Новая провальная реальность» фактически накрыла своей «тенью» и входящий в предметную область управления корпоративной недвижимостью технологический функционал эксплуатации.

Также опубликованы показатели эффективности эксплуатационного производства там, где установлены системы *CMMS (BMOC)*:

- 24.5% - средний уровень чистого производственного времени техника по эксплуатации в течение рабочего дня.
- 20.9% - средний уровень времени на перемещения техника по эксплуатации к местам работы.
- 19.8% - средний уровень потери времени техником по эксплуатации на ожидание рабочих инструкций.

Такие показатели скорее характерны для работы без системы производственного планирования, хотя системы *CMMS* были установлены.

Разбор причин, по которым проекты внедрения *CMMS*-решений попадают в число 70% не давших видимого результата, показывает, что, как и в случае со «старшими информационными братьями», имеет место неправильная организация самих проектов внедрения, если не использовать термин «симуляция» проектов.

Давно и хорошо апробированные организационно-методические рекомендации по внедрению информационных технологий стали считаться «пережитками прошлого», без которого в современном цифровом мире можно вполне обойтись. Ведь современные цифровые технологии должны быть еще и умными, и самостоятельными – а иначе зачем и для чего на них тратить деньги? Зачем отвлекать людей от работы и создавать команду внедрения? Зачем проводить трудоемкую и тщательную работу по инвентаризации объектов эксплуатации и их машиночитаемую идентификацию, например линейными или матричными штрих-кодами? Зачем тратить время на создание адаптированной под свои особенности нормативной базы, когда по интернету гуляют рыночные «рекомендации» и прайс-листы? Зачем выполнять трудоемкое календарное планирование работ эксплуатации, если достаточно сделать обычную «шахматку» и показывать ее всем, кто не в курсе? Зачем запускать систему управления наряд-заказами, если можно просто позвонить технику и послать его в определенном направлении работы?

Ответ на множество вопросов «зачем» есть и он простой: современному руководителю гораздо проще находится на оптимистическом позитиве и не печалить себя лишними заботами – по его полаганию для этого теперь есть искусственный интеллект, цифровые технологии и прочие роботизированные помощники бизнеса.

Таким образом, и на примере больших технологий, и на примере не очень больших, мы видим – процветание «новой провальной реальности» в большей части обеспечивается критически низким уровнем управления проектами внедрения информационных технологий.

## **Проекты цифровизации управления корпоративной недвижимостью**

После выполненной выше «подводки» по теме обсуждения, рассмотрим ситуацию с «новой реальностью» и «старыми проблемами» при внедрении цифровых технологий категории *CAFM/IWMS*.

Сразу заметим, что решения категории *CAFM/IWMS*, как и все большие корпоративные технологии, подвержены воздействию «новой теневой реальности», в том числе в части общего функционала (*Expansive Solutions*, 2021):

- 75% проектов корпоративного внедрения *CAFM/IWMS* решений не дают видимого результата, то есть фактически внедрение завершается провалом.
- 80% проектов корпоративного внедрения используют только часть стандартного функционала *CAFM/IWMS* решений.

В части отдельных функциональных модулей *CAFM/IWMS* систем, как мы уже рассмотрели выше на примере *CMMS*, также достаточно статистики, дающей повод для концентрации на способах победить «старые ошибки» и войти в новую реальность без «провальной тени».

Весь комплекс «старых ошибок» при внедрении цифровых технологий в управление корпоративной недвижимостью можно условно разделить на несколько базовых направлений:

- **Эмоциональный выбор *CAFM/IWMS*-платформы.** Программные решения категории *CAFM/IWMS* всегда имеют стандартный набор интегрированных функций. Эти функции должны соответствовать целям и задачам проекта. Поэтому до начала проекта критически важно сформулировать требования стандартным для

внедрения информационных технологий способом, начиная от описания текущей ситуации и заканчивая показателями (*KPI*), которые будут определять успех проекта внедрения. Выбор программного решения для стратегического проекта на основе только маркетинговых материалов поставщиков и без встречных бизнес-требований, особенно с учетом актуального уровня мошенничества в ИТ отрасли – практически всегда ведет к провалу проекта.

- **Игнорирование методических основ экономики и управления недвижимостью.** Этот диагноз можно назвать практически летальным для результативности проекта, также, как и ошибка в выборе технологической платформы проекта. В результате образуется «куча» из недвижимого имущества и объектов недвижимости, технологий обслуживания станков и вывоза мусора, свободных от обоснований бюджетов и лукавых бухгалтерских складских учетов МПЗ и т.д. Так как структура таких «куч» всегда индивидуальна в силу индивидуального создания, то единственным стандартным решением такой «старой проблемы» может стать известный принцип девелопмента *brown field* – полный снос «кучи» и конструирование на ее месте методически правильной и работающей конструкции на базе стандартного апробированного решения.
- **Ложная экономия жизненно важных для проекта ресурсных потребностей.** Самой большой инвестицией в проекте является не приобретение *CAFM/IWMS* решения, а время и ресурсы, которые необходимо вложить до, во время и после процесса внедрения. Ложная экономия практически всегда завершается остановкой или провалом проекта. Трудоемкая и тщательная работа по формированию правильных данных паспортизации и идентификации объектов, созданию объектно-ориентированных планов этажей, разработки фирменных нормативных баз с регламентами работ – формирует фундамент, несущий всю конструкцию будущей системы управления.
- **Отсутствующая или некорректная таксономия проекта.** Скрытая угроза результативности проекта. «Родовым отличием» профессиональных *CAFM/IWMS*-решений всегда являются бесшовная связь с объектно-ориентированными *CAD*-приложениями и наличие предустановленных справочников и классификаторов по всем функциональным разделам технологии. Попытка переложить задачу создания справочников и классификаторов на не имеющего профессиональных компетенций в таксономии Пользователя всегда ведет к превращению базы данных в информационную свалку. В минимальной комплектации поставки должны быть предустановлены общероссийские, отраслевые и ведомственные справочники и классификаторы по каждому функциональному направлению.
- **Игнорирование общепринятых подходов к организации процесса внедрения.** Попытка избежать необходимости создания внутренней команды внедрения и включение в команду сотрудников без освобождения от основных обязанностей, игнорирование задачи управления изменениями и полагание, что на факте выделения бюджета на приобретение *CAFM/IWMS*-решения проблемы заканчиваются, самоустранение высшего руководства от контроля хода реализации плана проекта – все это с вероятностью 95% приведет к провалу проекта.
- **Использование морально устаревших технологий внедрения.** Практика успешных разработок современных технологий демонстрирует практически полный отказ от традиционного подхода создания/внедрения сразу всего проекта (*waterfall*). С учетом того, что проекты достаточно большие и процесс внедрения может растягиваться на многие месяцы и годы, практически всегда результатом является то, что к моменту окончания проекта его отдельные элементы либо устарели, либо требуют переработки. Несмотря на это, в отечественной ИТ отрасли отдельные участники продолжают сами с упорством работать и другим предлагают работать по ГОСТам 1980-х годов, разрабатывать тысячи страниц техзаданий с указанием местоположения каждого экранного пикселя. Для больших проектов сегодня это практически прямой путь к провалу. Именно поэтому «на переднем крае ИТ фронта» сегодня

доминируют гибкие методы разработки (*agile*), суть которых состоит в разбивке большого проекта на функционально завершенные этапы и внедрение системы по готовым этапам. Риски внедрения при таком подходе существенно снижаются.

- **Игнорирование процесса планирования.** *CAFM/IWMS*-решения по своей сути являются не учетными, где надо просто заносить фактические данные, а управляющими, в которых требуется сначала запланировать все показатели для последующей оценки эффективности системы управления на основе учета факта. Как мы видели выше, одна из причин провалов проектов – использование систем в ограниченном функционале. Одним из функционалов, которым пренебрегают при работе с *CAFM/IWMS* решениями - это планирование работ и бюджетов, работа, требующая постоянного внимания и тщательного исполнения. Работать и контролировать выполнение работы, особенно на уровне производственного планирования, мало кто любит. Но руководители при этом всегда рассчитывают, что «там внизу» все должно работать «само собой и как часы». Как правило, при такой постановке вопроса «часы» дают сбой и весь проект внедрения цифровой технологии управления недвижимостью «идет под откос». Практически всегда при аудите такого «крушения» выясняется - элементарное планирование исполнителями игнорировалось, адекватные данные для принятия управленческих решений руководство не получало.

## Резюме

Читателю может показаться странным то, что разработчик отечественного *CAFM/IWMS*-решения ValMaster™ вместо привычных для вендоров описаний лучезарных перспектив и радостных ожиданий от быстрого и беспроблемного внедрения своих продуктов говорит о какой-то «темной стороне» внедрения и «новой провальной нормальности» с пугающей статистикой.

Мы, в команде ValMaster™, всегда считали своей обязанностью и элементом профессиональной репутации информирование наших потенциальных и существующих пользователей об объективно существующих рисках реализации проектов внедрения цифровых технологий управления недвижимостью, а также о способах их снижения.

В рамках ограниченности настоящего материала мы не имели возможности приводить подробные и более детальные цифры и аргументы, но, в целом обозначив реально существующую проблему и пути ее решения, мы рассчитываем на то, что данный материал будет полезен тем, кто планирует проекты внедрения цифровых технологий в ближайшем будущем.