

Управление корпоративной недвижимостью: фундамент успешной цифровизации

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

Актуальность проблемы

Тема этого небольшого материала «висит в воздухе» уже довольно много лет – как избежать фундаментальных ошибок в проектах информатизации, автоматизации и цифровизации. Конечно, эта тема актуальна для всех отраслей и процессов, но мы рассмотрим ее в контексте отрасли управления корпоративной недвижимостью.

Наша 20-летняя практика в области разработки и внедрения информационных систем в отрасли недвижимости дает основание сделать вывод о том, что в российских реалиях управления недвижимостью данная тема чрезвычайно актуальна в отличие от развитых зарубежных стран, где практически все заказчики проектов цифровизации имеют фундаментальное образование в области управления инфраструктурой (Facilities Management), а поставщики корпоративных решений, как правило, не рискуют своей репутацией на высококонкурентном рынке.

В силу этих причин доля проектов, которые «у них» тихо отправляются на «кладбище проектов цифровизации», значительно меньше, чем в отечественной практике. Более того, в отечественной практике ошибочные решения могут даже использоваться не по назначению, а их заказчики даже и не подозревают, что ожидаемый результат внедрения никогда не будет достигнут.

Разбор неочевидных ошибок проектов цифровизации в области управления корпоративной недвижимостью мы начнем с двух наиболее важных элементов – выбора системы учета и выбора категории программного решения.

Выбор системы учета

При выборе любой системы для цифровизации процессов управления в первую очередь необходимо четко зафиксировать – что именно является объектом учета в будущей системе, если система предполагает работу с объектами. Существующие, но не для всех известные методические принципы создания учетных систем говорят о том, что для эффективной работы любая учетная система должна иметь только один объект учета, а все остальные объекты должны рассматриваться только в привязке к основному объекту учета.

В очевидных случаях объект учета определяются по умолчанию. Например, в системах управления кадрами (HRM) объектом учета является сотрудник, в системах управления документацией (ECM) и документооборота объектом учета является документ, в системах управления взаимоотношениями с клиентами (CRM) объектом учета является клиент-покупатель, в системах управления складом (WMS) учитываются объекты МПЗ и т.д.

Есть случаи, когда один и тот же объект может быть объектом учета в разных системах учета, при этом в каждой системе будет свой собственный учетный смысл. Например, в системах управления кадрами (HRM) рабочий будет рассматриваться как объект учета кадров. В то же время, в системе планирования ресурсов предприятия (ERP) этот же рабочий будет рассматриваться как учетная единица трудового ресурса, необходимого для производства товаров и услуг. Поэтому интеграция системы управления кадрами с системой планирования производственных ресурсов является логичным и вполне объективным решением.

К одному из специфических случаев учета относится учет зданий и сооружений. С одной стороны, в силу своей триединой сущности (физической, правовой и экономической) такие объекты требуют специального учета, который реализуется в виде технического или

кадастрового учета. С другой стороны, здания и сооружения являются объектами в бухгалтерском (финансовом) учете, учете недвижимого имущества организаций. При этом на практике объекты технического учета и инвентарного бухгалтерского учета редко совпадают в физическом измерении, так как идентифицируются по разным правилам.

В системе бухгалтерского учета здания и сооружения относятся к основным фондам. Единицей учета является инвентарный объект, единицей измерения объекта учета – первоначальная стоимость и ее дальнейшие стоимостные производные, в том числе амортизация. В свою очередь, основные фонды относятся к средствам производства, поэтому основная задача бухгалтерского учета в части зданий и сооружений – учет хозяйственных операций, относящихся к конкретному инвентарному объекту. Например, учет издержек производства на ремонт здания, учет издержек на эксплуатацию, учет платежей подрядчикам и поставщикам – коммунальных ресурсов.

Фактически, на протяжении срока службы здания, как инвентарного объекта, до его списания после полной амортизации, бухгалтерский учет имеет дело не с физическим объектом, а с его денежными представлениями – стоимостями и издержками. Такое представление необходимо для целей отражения стоимостных характеристик инвентарного объекта в общих стоимостных показателях хозяйственной деятельности организации.

Практическим подтверждением отсутствия связи между физическим объектом и его отражением в бухгалтерском учете является распространенная ситуация, когда инвентарный объект полностью амортизировал свою стоимость и списан, а в реальности мы имеем дело с добротной постройкой, которую продолжают использовать по назначению.

Конечно, в дополнение к учету хозяйственных операций в части инвентарного объекта и его первоначальной стоимости, «рядом» можно сделать множество учетных разделов с характеристиками, не относящихся к основному объекту учета – например, учет инженерного оборудования, которое по правилам бухучета не является его объектом, и далее – сделать учет хозяйственных операций по работам технического обслуживания этого оборудования. Формально это представляется как «управление недвижимостью на платформе бухучета», а по сути эта искусственная конструкция и с точки зрения экономики недвижимости не имеет управленческого смысла, так как ее бенефициар – бухгалтер, а не управляющий недвижимостью.

Таким образом, если владелец инфраструктуры для создания системы управления недвижимостью выбирает платформу бухгалтерского учета, то он должен четко отдавать себе отчет в том, что созданная им система по определению будет работать в интересах и решать задачи бухгалтерского учета, а не управления недвижимостью. В том числе, владелец здания должен понимать, что все «расширения и приложения» для платформы бухучета – «Управления арендой», «Управления ТОиР» и т.д., будут лишь расширением системы учета хозяйственных операций в части инвентарных объектов. Если называть вещи своими именами, то использование в данном контексте термина «управление» является не более чем маркетинговым инструментом, не соответствующим функциональной сущности таких решений.

Кроме бухгалтерского учета в организациях ведется регистрационно-правовой учет земельных участков, зданий и сооружений, которые в данном контексте называются *объектами недвижимости* организации. Регистрационно-правовой учет базируется не на бухгалтерском, а на техническом (кадастровом) учете и отражает физические характеристики земельных участков, зданий и сооружений, а также основные экономические характеристики, в том числе, различные виды стоимости. При этом объектом учета является физический объект - *объект недвижимости*, который имеет несколько видов характеристик – физических, экономических, правовых.

Если у владельца объектов недвижимости есть задачи управления эффективностью ее использования, повышения конкурентоспособности за счет профессионального управления эксплуатацией, а также управления инфраструктурой объектов и издержками их жизненного цикла в целом - тогда он должен создавать систему управления именно на таком

виде учета, дополнив и расширив его учетом физических объектов, ассоциируемых с инфраструктурой недвижимости – объектами эксплуатации и аренды, объектами размещения и активами. Именно такой учет лежит в основе современных программных решений категории CAFM/IWMS.

Вывод 1. Первым элементом при построении системы управления корпоративной недвижимостью является понимание сути и возможностей выбранной для нее системы учета.

При этом на платформах бухгалтерского учета технически нельзя решать задачи управления эффективностью использования корпоративной недвижимостью, а на CAFM/IWMS-платформах нельзя решать задачи учета хозяйственных операций. Лучшая мировая практика сегодня показывает, что наиболее эффективным решением является ведение сопряженных учетов и инвентарных объектов, и объектов недвижимости, которые будут решать свои специфические задачи. При этом предполагается возможность интеграции систем учета для достижения наибольшего эффекта и удовлетворения разных потребителей информации в системе корпоративного управления.

Выбор категории программного решения

В наших материалах мы уже не раз говорили о том, что в мировой практике наиболее эффективным способом цифровизации является выбор стандартного решения для стандартного процесса. Поэтому общим ИТ-трендом является разработка и использование категорий решений, которые типовым образом автоматизируют типовые процессы. Таких категорий решений сегодня насчитывается около 800, при этом в рамках каждой категории может быть представлено множество конкретных решений различных разработчиков.

Можно условно выделить два типа категорий решений. Одни решения обрабатывают процессы, непосредственно связанные с объектами, имеющими физическое представление – недвижимость, документы, ресурсы. Для объектов весьма важны их конкретные характеристики и свойства, так как они определяют ключевые точки движения информационных потоков. Такие решения всегда используют разные виды учета объектов - технического, документарного, кадрового и т.д.

Другие решения работают с процессами, которые могут иметь только опосредованное отношение к объектам или не иметь их вообще - например, графические решения категории CAD, аналитические решения категории BI и т.д. В большинстве случаев такие решения объектный учет не используют за очевидным отсутствием необходимости.

При этом во всем многообразии решений и областей их применения есть ситуации, когда для «объектных» процессов пытаются применить «безобъектные» решения, например для задачи управления корпоративной недвижимостью применять «универсальные» решения управления бизнес-процессами (BPM). Так же, как и с системами учета, такой внешне привлекательный своей «всеядностью» и любимый эффективными менеджерами подход, когда «объектное» управление подменяется «безобъектным», как правило, не имеет ожидаемого результата для позиции Заказчика системы.

На наш взгляд, это достаточно тонкая материя, которую мы попробуем проиллюстрировать следующим примером.

Пример. Имеется склад с температурной камерой для длительного хранения овощей (картофель, морковь и т.д.). Логистическая компания на арендованном транспортном средстве доставляет на склад партию овощей и разгружает ее своими силами в указанную владельцем склада температурную камеру. Владелец склада оформляет товарно-транспортные накладные для подтверждения доставки груза, после чего транспортное средство убывает по своему дальнейшему маршруту.

Рассмотрим описанную ситуацию с точки зрения процессов логистической компании и владельца склада.

Для логистической компании главная задача – быстро доставить товар и загрузить его в температурную камеру (причем вид конкретного физического товара не имеет значения). Для достижения эффективности данный процесс зафиксирован в ее СМК и включает отдельные элементы – например, поставить транспортное средство с грузом к нужному приемному терминалу, открыть двери транспортного средства, открыть двери температурной камеры, переместить мешки с продукцией в камеру в установленном порядке, закрыть камеру, закрыть ворота приемного терминала, получить оформленные документы и следовать дальше по маршруту путевого листа на следующий склад для разгрузки.

Что интересует логистическую компанию в данной ситуации? Только два показателя – скорость операций разгрузки и подтвержденный факт доставки товара без претензий по его возможному повреждению в дороге. Именно эти два параметра и будут интересовать руководителя логистической компании, как элементы повышения эффективности своей деятельности (процессов).

При этом логистическая компания объективно выводит за рамки своей ответственности множество вещей – эксплуатационное состояние дверей и работоспособность охлаждающего оборудования температурной камеры, работоспособность устройств приемного терминала склада, герметичность кровли склада, наличие и работоспособность системы пожаротушения, наличие и работоспособность охранно-пожарной сигнализации и т.д.

Весьма вероятно, что для логистической компании описанные несложные и повторяющиеся действия будут такими же на всех аналогичных складах. Другими словами, для логистической компании основной бизнес-процесс – это процесс доставки, а объекты физической инфраструктура, с которой соприкасается процесс доставки – арендованный у транспортной компании автомобиль, склад с температурной камерой – никакого отношения к ее основной деятельности не имеет.

Таким образом, если владелец логистической компании захочет автоматизировать деятельность по доставке – ему функционально подойдет программное обеспечение для управления процессами категории BPM (Business Processes Management), также как и для других видов логистики и процессов обслуживания - туристов, пассажиров, гостей отелей и т.д.

Для владельца склада процесс хранения овощей при нужном температурном режиме – основной вид деятельности, а сам склад с температурной камерой – объект инфраструктуры для осуществления этой деятельности в течение длительного периода.

Поэтому для владельца конкретный процесс доставки товара (или, например, привлечение арендаторов в офисный центр) конечно важен, но только с точки зрения своевременности и начального качества товара. Главные его заботы сосредоточены на долгосрочном ведении бизнеса по хранению товаров в условиях необходимых температурных режимов.

Для этого необходимо обеспечивать и поддерживать такое состояние объектов инфраструктуры, которое будет долгосрочно приносить доход от основной деятельности. Другими словами, для владельца склада процесс управления объектами инфраструктуры будет ключевым для обеспечения долгосрочной доходности. Поэтому, если владелец склада захочет автоматизировать свою деятельность по управлению объектами инфраструктуры – ему потребуются программное обеспечение категории FM (Facilities Management), в котором эти объекты будут рассматриваться во взаимодействии с внутренними и внешними процессами их функциональной и технической эксплуатации.

Таким образом, для правильного решения задачи цифровизации различных процессов необходимо применять соответствующие этим задачам категории программного обеспечения. Именно такой подход сегодня является стандартом в лучшей мировой практике.

Если не следовать этому простому правилу, то потеря денег и времени, как ключевых ресурсов конкурентоспособности, в конечном итоге будет практически гарантирована.

Соблюдение же правила обеспечит как минимум защиту от недобросовестного маркетинга различных масштабов и форматов, который предлагает для цифровизации системы управления портфелем корпоративной недвижимости использовать, например, решения категорий BPM (Business Processes Management). При этом владельцу также не помогут в решении его задачи предлагаемые маркетологами поставщиков программные продукты категории EAM (Enterprise Assets Management), ERP (Enterprise Resource Planning) и аналогичные решения, основанные на бухгалтерском/финансовом учете.

Вывод 2. Вторым важным элементом при построении системы управления корпоративной недвижимостью является понимание того, что первично функциональное содержание выбираемого программного решения, а не его «универсальность» для всех существующих процессов или наличие в нем «последних технологических достижений» - AI, ML, VAR и т.п.

В частности, для создания современной системы управления корпоративной недвижимостью мировая практика рекомендует в качестве основного решение категории CAFM/IWMS. Решения категории BPM (Business Processes Management) могут использоваться при управлении отдельными процессами, но они не заменяют, а только лишь могут в каких-то отдельных моментах дополнять решения категории CAFM/IWMS.

Резюме

Наш практический опыт показывает, что только очень немногие Заказчики интересуются описанными выше особенностями при выборе платформы для управления корпоративной недвижимостью. Как правило, темы выбора системы учета и категории решения не отражается ни в Технических заданиях конкурсов, ни при обсуждении со специалистами разных уровней. И для этого есть объективная причина – большинство Заказчиков недостаточно погружены в специфику построения учетных систем и принципов работы с процессными решениями.

Однако, именно правильный выбор системы учета и категории программного решения является тем «фундаментом глубокого заложения», который определяет будущую «устойчивость» всей цифровой системы управления корпоративной недвижимостью.