

Процессное управление корпоративной недвижимостью: «дьявол кроется в деталях»

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

После удаления с рынка практически всех зарубежных консультантов и платформ процессного подхода, «процессный» рынок полностью перешел под контроль отечественных консультантов. И это весьма положительный момент и хороший импульс для развития отечественной экономики.

Однако с началом активного продвижения отечественных процессных платформ в отрасли управления корпоративной недвижимостью у собственников и управляющих стали возникать серьезные вопросы как на этапе принятия решений о реинжиниринге процессов, так и после завершения реинжиниринга и автоматизации. Другими словами, будущий или свершившийся результат работы консультантов с процессами не всегда устраивал Заказчиков. Именно поэтому мы сочли, что материал о процессных подходах к управлению недвижимостью созрел для его представления специалистам отрасли недвижимости.

С одной стороны, с процессами все предельно понятно, практически это «истина в последней инстанции» и волшебная спасительная «таблетка» от всех проблем неэффективности деятельности организаций. В определенной степени с этим утверждением можно согласиться, если не вдаваться в детали «волшебности».

Что касается «спасения», то здесь хорошую почву для внедрения процессных подходов сформировал транснациональный бизнес по внедрению Системы менеджмента качества (СМК). Уже не один десяток лет СМК продвигается как глобально, так и в России. Изначально идея СМК была использована как инструмент конкурентной борьбы – только тем, у кого был соответствующий Сертификат СМК, открывалось доступное дешевое международное финансирование. Если нет Сертификата СМК – дискриминационные условия финансирования сделают любое производство глобально неконкурентным.

Тема СМК прочно укоренилась и в отечественной экономике, но наша экономика почему-то интуитивно всегда сопротивлялась, отвечая формализмом и дискредитацией навязываемых извне правил работы. Даже вроде бы полезный инструментарий стандартного описания и формализации процессов в СМК не всегда находили полезным в «обычной жизни».

Тем не менее, процессный подход в отраслях отечественной экономики продолжает развиваться, маркетинг платформ с красивыми интерактивными графическими редакторами обещает внедрение за несколько дней или недель. Некоторые вендоры идут дальше своих коллег и предлагают low-code и no-code решения, обещая заказчикам полную свободу в построении системы управления процессами из готовых «кубиков»-блоков – «как-бы» без существенных издержек.

Но не каждый управляющий портфелем корпоративной недвижимости понимает – как за две недели можно внедрить автоматизацию процессов в сложном и многофункциональном производстве услуг по управлению корпоративной недвижимостью, даже из low-code модулей.

С учетом вышеизложенного сделаем попытку разобраться, как работает, когда, какой и где применим процессный подход в управлении корпоративной недвижимостью. Как обычно, будем придерживаться традиционного академического подхода и начнем выстраивать логику анализа от «первоисточника».

40 лет пути к совершенству

Здесь приведем только основные тезисы о причинах появления процессного подхода.

- В середине 1950-годов была предложена концепция конкурентоспособности, в основе которой лежала идея о том, что основным конкурентным преимуществом являются низкие издержки производства. Соответственно, для достижения конкурентоспособности необходимо было любыми путями сокращать издержки, при этом некоторые представители бизнеса до сих пор упорно придерживаются этого принципа. До сих пор в ментальности бухгалтерского учета борьба с любыми издержками лежит в основе показателей эффективности производства.
- В середине 1970-годов концепция конкурентоспособности в форме борьбы с издержками была признана устаревшей и не отвечающей экономическим реалиям. Предложена новая концепция конкурентоспособности, в основе которой лежит идея о том, вся деятельности организации разбивается на отдельные процессы, при этом конкурентоспособность обеспечивается максимизацией эффективности каждого процесса.
- В начале 1980-х годов окончательно сформировалась и начала свое развитие методология управления процессами.
- Со времени предложения процессного подхода М. Портером прошло уже почти 40 лет, и за этот срок методология процессного подхода к моделированию человеческой деятельности постоянно развивалась и приобретала новые качества. Сегодня оптимизация процессов рассматривается как первоочередной шаг к оптимизации любой деятельности,

Много процессов – хороших и разных

Любая деятельность может быть рассмотрена как совокупность составляющих ее процессов. При этом процессы могут описывать разные по своей природе сущности, в том числе административные, технологические, производственные и т.д.

Административные, или бизнес-процессы описывают последовательность взаимодействия людей при выполнении какой-либо задачи.

Технологические процессы описывают последовательность преобразования сущности для получения конечного результата, например, технологический процесс варки пива, технологический процесс пошива верхней одежды, технологический процесс технического обслуживания кондиционера и т.д.

Производственные процессы описывают последовательность выполнения производственных задач, например, процесс технического или кадастрового учета недвижимости, процесс планирования работ эксплуатации, процесс формирования календарного плана и бюджета эксплуатации и т.д.

Очевидно, что имеют место и другие типы процессов, которые описывают множество других сфер деятельности человека и природы.

Формализация и моделирование бизнес-процессов

Для того, чтобы процессы формализовать, то есть единообразно идентифицировать, описывать и использовать, применяются специальные стандарты (нотации), на основе которых выполняется моделирование процессов.

За последние 40 лет предметная область моделирования процессов фактически превратилась в небольшую отдельную отрасль экономики с весьма хорошей маржинальностью. В условиях

отсутствия жесткой регламентации, как например, в области бухгалтерского учета, разработкой подходов к моделированию процессов начали заниматься множество центров, в том числе корпоративных. Очень часто модели процессов, разработанные для внутреннего (закрытого) корпоративного применения, впоследствии выходили за рамки корпорации и становились публично доступными.

В контексте нашего исследования существенным является то, что существуют два вида моделей:

- Функциональные модели.
- Процессные модели..

Функциональные модели отображают сам процесс как «черный ящик», на вход которого поступают ресурсы и управляющие воздействия, а на выходе получают требуемый результат. При этом как именно выполняется процесс внутри «черного ящика» функциональная модель не рассматривает. Как правило, функциональные модели применяют для описания какой-либо деятельности на самом верхнем уровне, например, деятельности всей организации, с возможной дальнейшей декомпозицией.

Процессные модели отображают сам процесс в его детальном описании и последовательности выполнения.

На сегодняшний день децентрализованное творчество многих центров компетенций по разработке моделей описания процессов привело к тому, что при наличии нескольких подходов единственно приемлемым не считается ни один из них. Принято говорить, что все они в той или иной степени позволяют моделировать различные стороны процессов для различного применения, например, для проведения оргштатной оптимизации (модель потока работ) или для автоматизации деятельности (модель потока данных).

Ветераном процессного моделирования можно считать стандарт IDEF, который включает нотации от IDEF0 до IDEF14. Хотя стандарты моделирования IDEF являются максимально проработанными для описания разных взглядов на процессы, сегодня считается, что они, как ветераны процессного движения, уже морально устарели, не удобны в применении и не соответствуют требованиям времени.

Более современной считается нотация eEPC (Event driven Process Chain), которая построена на IDEF3 и концентрируется на потоке событий. При большом количестве положительных моментов нотация eEPC имеет и недостатки, например проблемы с организацией взаимодействия участников процесса. Нотация ориентирована на сложные комплексные решения и не всегда целесообразна для применения на небольших задачах. В целом в нотации eEPC работает большинство современных программ для моделирования процессов.

Наконец, наиболее продвинутой нотацией сегодня считается BPMN (Business Process Model and Notation) в версии 2.0.

Самая удобная, гибкая, наглядная, функциональная и вместе с тем простая нотация – так описывают свой восторг консультанты, работающие на данном стандарте. К ее достоинствам относится возможное взаимодействие участников на стыке работ – то есть того, что было недостатком в eEPC. Если же погрузиться в нотацию BPMN чуть глубже, то можно обнаружить интересную деталь – изначально эта нотация разработана для моделирования административных процессов, то есть описания взаимодействия людей (сотрудников) в процессе решения какой-либо задачи. Ее применение, например, для описания технологических или производственных процессов нельзя назвать целевым или соответствующим назначению.

Процессы в задачах управления недвижимостью

После краткого экскурса к истокам процессного моделирования рассмотрим особенности отрасли недвижимости (этап проектирования и строительства мы не рассматриваем).

С одной стороны, отрасль недвижимости поддерживается деятельностью множества предметных дисциплин - брокериджа, оценки, юридического сопровождения, финансирования, администрирования аренды, управления эксплуатацией и т.д.

С другой стороны, различные участники отрасли недвижимости (собственники, инвесторы, управляющие, поставщики товаров и услуг) применяют разные наборы этих дисциплин для оптимального решения своих производственных задач – как с использованием штатного персонала, так и подрядного.

Если сузить рамки нашего анализа до конкретики управления корпоративной недвижимостью, то здесь сложность и многозадачность этой профессиональной деятельности представлены в наиболее явном виде. При этом ключевым моментом является то, что деятельность «управление недвижимостью» подразумевает, как минимум, наличие и сочетание административных, технологических и производственных процессов.

Другими словами, когда мы говорим о процессном подходе к управлению недвижимостью, то для выбора наиболее подходящей процессной модели мы всегда должны уточнять – о какой недвижимости и о каких процессах конкретно идет речь и для каких целей планируется использовать процессное моделирование.

Задачи и решения для оптимизации бизнес-процессов в управлении недвижимостью

Еще раз отметим, что под административными или бизнес-процессами понимаются процессы организации и последовательности взаимодействия людей при выполнении какой-либо деятельности.

Наиболее часто для иллюстрации административного процесса используется пример создания документа несколькими участниками процесса, а том числе при использовании регламентированной системы документооборота.

Особенностью административных подходов является то, что как правило они отражают состояние сущности процесса (документа) в конкретный момент времени, например, изменяющийся статус документа-сущности в процессе формирования или согласования документа сотрудниками организации. При этом содержание самого документа (сущности) остается за рамками административного процесса.

Для решения задачи оптимизация последовательности и времени выполнения сотрудниками (участниками процесса) простых типовых действий, не требующих отвлечения на возможные действия с данными сущности, моделирование бизнес-процессов является целевым.

При управлении недвижимостью к административным процессам можно отнести, например, процесс приема и диспетчеризации заявки оператором, процесс подготовки документов и организации конкурса на выполнение подрядных работ сотрудниками договорного отдела, процесс согласования договора аренды и т.д.

Для управляющих недвижимостью с небольшим однородным объемом работы применение моделирования бизнес-процессов с целью их оптимизации является хорошим решением.

Для управляющих большими портфелями, в том числе с многофункциональным составом работ, применение моделирования бизнес-процессов целесообразно на отдельных небольших процессах с простыми операциями, где необходимо повысить продуктивность работы персонала.

Задачи и решения для оптимизации технологических и производственных процессов в управлении недвижимостью

Для небольших подразделений или организаций по управлению недвижимостью не характерна деятельность с глубоким погружением в технологические или производственные процессы. Это объясняется отсутствием компетенций, ресурсов и линейной простотой их монофункциональной деятельности.

Для подразделений или организаций среднего или большого масштаба (площадь портфеля от 100 000 м²) задачи моделирования технологических или производственных процессов определяют состав работ, бюджет работ, потребность в материальных ресурсах. При этом процессы предметной области концентрируются не столько на организации потоков сущностей или на последовательности действий сотрудников, а на составе и содержании данных, которые описывают сущности. Например, учетные сущности бухгалтерского, управленческого, кадастрового учета, инженерные сущности - надежность, износ, производственные сущности – регламенты, календарные планы, бюджеты.

Еще одним фактором, влияющим на процессный подход в данном случае, является наличие нескольких функциональных направлений, которые имеют взаимосвязи друг с другом. Например, если организация использует методологию управления корпоративной недвижимостью. (Facilities management), то охватываются 5-6 функциональных видов деятельности комплексом процессов – административных, технологических и производственных. Соответственно, для каждого типа процессов необходимо не только применять подходящие процессные модели, но и теоретически интегрировать все модели, так как изменения, например, в технологическом процессе будут вызывать изменения в производственном процессе и т.д.

Другими словами, при профессиональном подходе к процессному управлению корпоративной недвижимостью необходимо сочетать и использовать «по месту и цели» различные модели процессов.

При этом мировая практика придерживается мнения о том, что для таких сложных процессных систем, как управление корпоративной недвижимостью, какой-то единой и наиболее эффективной процессной модели не существует. Более того, существует устойчивое практическое мнение о том, что для моделирования и последующей оптимизации всех возможных процессов в средних и больших организациях выделение ресурсов всегда экономически не целесообразно в рамках текущей деятельности. Поэтому процессное моделирование применяется для наиболее ответственных процессов, как правило, при их автоматизации.

Наконец, предельно важной характеристикой технологических и производственных процессов является то, что они могут быть организованы с предельной степенью эффективности, например, на основе длительной практической отработки. Для таких процессов не имеет смысла делать описания, моделирование или оптимизацию, так как они по умолчанию реализуют лучшую практику, в том числе мировую.

Например, к таким процессам можно отнести производственные и технологические составляющие деятельности по управлению эксплуатацией корпоративной недвижимости, где декларируются характеристики достижения совершенного уровня эксплуатации (Maintenance Excellence).

Платформы и решения

На практике работу по описанию процессов в организации начинают для того, чтобы перевести их в цифровой вид или автоматизировать. Поэтому после общего рассмотрения сущности процессного моделирования для решения задач управления недвижимостью, перейдем к практическим инструментам моделирования.

Сегодня в открытом доступе можно найти несколько десятков инструментов для моделирования процессов – в разных нотациях, платных или бесплатных, самостоятельных или в составе программных комплексов, простых и функциональных. Как и с самим процессным моделированием, позиция «самый лучший и правильный» инструмент остается вакантной.

Простые программные решения позволяют отображать процессы графическими средствами и в одной нотации, более сложные позволяют не только работать в разных нотациях, но и выполнять имитационное моделирование сформированного процесса с выявлением и оптимизацией «узких мест». Еще более продвинутое решение позволяет не только автоматизировать зафиксированные в графическом редакторе процессы, но и «на лету» корректировать их внесением изменений в графическую схему процесса. Такие решения сегодня представляются Заказчикам как наиболее эффективный путь к решению текущих и будущих проблем.

И здесь мы опять возвращаемся к деталям. Правильным ли будет выбор для моделирования процессов управления корпоративной недвижимостью платформы, работающей в нотации BPMN? С учетом вышесказанного, применение данной нотации целесообразно только для административных, или бизнес-процессов взаимодействия сотрудников (людей).

Правильным ли будет применение нотации BPMN для моделирования процессов документооборота (ЕСМ, СЭД) или для процессов взаимоотношений с клиентами (CRM)? На наш взгляд совершенно правильно, так как здесь речь идет о последовательности взаимодействия соответствующих участников процесса. А сам процесс можно охарактеризовать как компактный и автономный.

Правильным ли будет применение нотации BPMN для описания процесса учета, нормирования и планирования эксплуатации, сметного ценообразования и бюджетирования, оценки технического состояния и надежности, управления контрактами? На наш взгляд неправильно, потому что каждая нотация разрабатывалась применительно к конкретным задачам, а задача нотации BPMN – моделирование взаимоотношения людей.

Наконец, при процессном моделировании системы управления корпоративной недвижимостью следует учитывать факт того, что доля технологических и производственных процессов может составлять до 80% и более.

Резюме

Из приведенных выше тезисов можно сделать весьма важные для практики выводы.

1. В целом применение процессного моделирования при управлении корпоративной недвижимостью безусловно можно считать способом повышения конкурентоспособности и эффективности. В частности, процессное моделирование при управлении корпоративной недвижимостью может быть продуктивным только в случае его «точных настроек» с учетом многих факторов, как внутренних, так и внешних по отношению к процессу управления.
2. Для любой организации среднего и большого масштабов стратегия полного охвата моделированием всех процессов критически непродуктивна с точки зрения требуемых для этого ресурсов. Оптимальным подходом является выборочное моделирование наиболее важных для организации процессов.
3. Процесс верхнего уровня «Управление корпоративной недвижимостью» необходимо деконструировать с учетом типов подпроцессов с выделением как минимум административных (бизнес) процессов, технологических процессов и производственных процессов.
4. С учетом того, что моделирование процессов в большинстве случаев выполняется для их последующей автоматизации, для моделирования каждого типа процессов целесообразно применять адекватные нотации.

5. Для административных (бизнес-) процессов, которые описывают последовательность деятельности людей (сотрудников), целесообразно применять нотацию BPMN с последующей автоматизацией на соответствующих платформах с графическими редакторами.
6. Для технологических и производственных процессов целесообразно применять нотации потоков работ или потоков данных. Автоматизация таких процессов может быть выполнена на специализированных интегрированных платформах (IWMS), в которых модель каждого процесса встроена интегрирована с моделями других процессов по умолчанию.
7. В целом для построения современной системы управления корпоративной недвижимостью представляется продуктивным сочетание инструментов автоматизации (бизнес-)процессов администрирования взаимодействия людей (сотрудников) и инструментов управления специализированными технологическими и производственными процессами, которые формально не относятся к платформам управления процессами (BPM). На сегодняшний день конструкция из платформ BPMN 2.0 и IWMS представляется наиболее актуальным решением для автоматизации управления корпоративной недвижимостью.