

# Управления корпоративной недвижимостью: ИТ-бюджет и цифровизация

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

Даже самые консервативные руководители предприятий и организаций сегодня приходят к пониманию того, что инвестиции в цифровое развитие действительно являются безальтернативным способом не только сохранения конкурентоспособности, но и просто экономического выживания. Следующим шагом после осознания этого факта, как правило, является решение проблемы выбора между тем, что хочется получить в результате цифровизации, и тем, сколько за это надо будет заплатить. Другими словами – каким должен быть ИТ-бюджет цифровизации.

Как оказывается, проблема планирования ИТ-бюджетов не имеет простого решения, но все же достаточное приближение к решению в любом случае можно получить.

Настоящий материал посвящен результатам небольшого исследования темы оценки ИТ-бюджета как в целом для предприятий и организаций, так и для деятельности по управлению корпоративной недвижимостью.

В первой части мы рассмотрим общие подходы к оценке отраслевых ИТ-бюджетов для предприятий и организаций, при этом ИТ-бюджеты управления корпоративной недвижимостью будут составлять часть от таких общих ИТ-бюджетов.

Во второй части наше исследование будет носить прогностический характер в части рассмотрения монетарных и немонетарных выгод внедрения ИТ-технологий для управления корпоративной недвижимостью. Оценка выгод подведет нас к прогнозной оценке ИТ-бюджета внедрения и поддержания системы управления корпоративной недвижимостью.

В любом случае мы получим если не точные показатели ИТ-бюджетов, но обоснованный порядок их приближения к искомому показателю.

## **1. Цифровизация в отраслевом бюджетном измерении**

Одной из целей нашего текущего исследования был поиск материалов, которые бы позволяли на основе достоверной статистики однозначно оценить величину ИТ-инвестиций, которые необходимы и достаточны организации для того, чтобы следовать в кильваторе или в авангарде современной цифровизации.

Главным результатом исследования стало то, что мы так и не смогли найти в доступном публичном информационном поле (единичные материалы) интересующие нас данные, позволяющие получить достоверный результат. Тем не менее, мы сделаем попытку обобщить найденные разрозненные и в некоторой степени противоречивые данные чтобы дать читателю актуальную картину состояния вопроса.

Прежде всего отметим, что качестве базы для оценки необходимого ИТ-бюджета используются либо величина выручки, либо величина дохода – в предположении, что организация производит товары или услуги. На наш взгляд показатель дохода в отечественной практике, как правило, является результатом комбинирования данных бухгалтерского учета, поэтому будет некорректным использовать его в качестве базы для оценки ИТ-бюджета.

## Общая ситуация по глобальному рынку

Известная исследовательская организация Gartner Group в результате достаточно большого репрезентативного опроса руководителей зарубежных компаний различных отраслей представила следующий результат



Другими словами, порядок ИТ-бюджета находится «в среднем» в пределах 1-3% от выручки, при этом чем больше выручка, тем меньше величина бюджета в процентах от выручки. Также выявлено правило - если бизнес растет и бизнес-модель не меняется, то, возможно, ИТ-бюджет можно принять как меньший процент от оборота, чем в предыдущие годы. Но, если бизнес-модель меняется, то ИТ-бюджет будет расти.

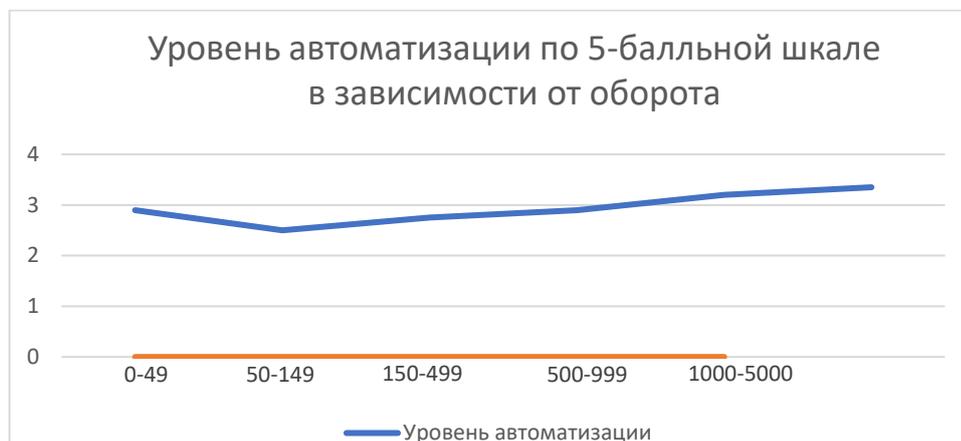
Аналогичный опрос, проведенный компанией «Первая система» (франчайзи 1С) среди российских клиентов, показал несколько иную картину.



Показательно, что крупные предприятия в процентном выражении от выручки тратят на ИТ столько же, сколько и малые, а в расчете на одного сотрудника — гораздо больше. Объясняется это разными предположениями — например отсутствием в большинстве случаев консолидированного ИТ-бюджета, переходным периодом к цифровизации, большими ИТ-затратами у крупных компаний, так как они в этот переходный период находятся в авангарде цифровизации и тратят больше средств.

Крупные компании сегодня идут в авангарде цифровизации: они сделали большие вложения в ИТ-развитие, поэтому в относительном выражении их затраты на автоматизацию сейчас велики. Не случайно крупные предприятия имеют более высокий уровень автоматизации (большее количество автоматизированных процессов) — это результат уже сделанных ими ИТ-инвестиций.

До средних предприятий, которые в массе своей последние годы вынуждены были бороться за выживание, волна современной автоматизации только начинает доходить. Сектор малого бизнеса представлен в основном новыми компаниями, которые изначально придавали должное значение использованию информационных технологий.



### Общая ситуация по отраслям

В отраслевом представлении статистика ИТ-бюджетов дает большую возможность для анализа. Данные, приведенные в исследовании компании «Первая система» показывают следующее распределение уровней ИТ-бюджетов по отраслям:

	ИТ-бюджеты (% от выручки)
Машиностроение	0,83
Металлургия	0,64
Розничная торговля	0,95
Телекоммуникации	3,5
Производство ТНП	1,0
ТЭК	1,6
Транспорт	1,1
Финансовые услуги	3,87
Лесозаготовка и деревообработка	0,7

Аналогичное исследование по отраслевым затратам на ИТ в России и в США, проведенное под руководством Союза ИТ-Директоров России, дает более информативную сопоставительную картину:

	Затраты на ИТ, в % от выручки		Сотрудники ИТ, в % от сотрудников компании	Затраты на ИТ, на одного сотрудника компании, тыс. \$ в год
	РФ	США		
В среднем по отраслям	1-2	2-4	США 4-6	США 7-15
Розничная торговля	0,7-1	2,1-2,3	США 1,5-2,5	США 4-5
Производство	0,7-1	2-3	США 2-3	США 5-7
Банки и другие финансовые организации	1,4-1,7	5-7	США 7-10	США 20-25
Сервисные компании	нет данных	2-3	США 5-7	США 14-18
ИТ-компании и телеком	2,3-2,7	4-8	США 5-8	США 10-15
Гос. учреждения	нет данных	5-7	США 7-10	США 8-12

Разница в ИТ-затратах между США и Россией велика как в абсолютных цифрах, так и в процентах от выручки компаний. По большинству отраслей отставание российских отраслей по ИТ-затратам в % от оборота компаний составляет 2-3 раза.

Как полагают эксперты, в ближайшем будущем, когда отечественные предприятия начнут выходить на ИТ-уровень, сопоставимый с уровнем в развитых странах, средний ИТ-бюджет на этапах внедрения будет на уровне 4% от выручки, а для «глубоко цифровизированных» отраслей средний бюджет будет доходить до 5-7%. Примерно такой же уровень ИТ-бюджетов будет актуальным и для отраслей с минимальным уровнем ресурсоемкости производства – финансовый, телекоммуникационный и другие сектора экономики услуг, в том числе сектор управления недвижимостью.

## Факторы, влияющие на ИТ бюджеты

*Межотраслевая разница* между средними ИТ-бюджетами (в % от выручки), как правило, объясняется тем, что есть «передовые» отрасли (например, телекоммуникации) и они тратят на цифровизацию больше, чем «консервативные» (металлургия, металлообработка и т.д.).

Но, на наш взгляд фундаментальная причина межотраслевой дифференциации скорее в другом – в различии материалоемких и не материалоемких отраслей, где соответственно в сумме выручки присутствует или отсутствует стоимость материалов. Поэтому относительно общей выручки бюджет в отраслях производства услуг всегда будет больше, чем в отраслях производства ресурсоемких товаров.

Если спустится от общеотраслевого уровня к уровню одной отрасли, то здесь статистика по ИТ-затратам показывает, что кроме «средних затрат» более наглядным является распределение затрат по предприятиям конкретной отрасли. И это весьма существенно, так как для предприятия или организации важно конкурентное преимущество именно с представителями данной отрасли.

Например, аналитики Gartner Group отмечают, что средние для каждой отрасли ИТ-затраты – это лишь среднее арифметическое или медиана, при этом есть предприятия, затраты которых существенно отличаются от средних до трех раз в большую или меньшую стороны.

Еще более интересным является вывод о том, что на уровне предприятия или организации конкретные ИТ-затраты будут существенно зависеть от субъективных факторов (амбиций генерального и ИТ-директоров, позиция ИТ-директора), чем от объективных факторов (количество информационных систем, сотрудников ИТ отделов, пользователей, требования к уровню автоматизации и др.).

Что касается амбиций директоров – то выделяют три группы организаций (Gartner Group):

- Активные сторонники новых технологий («форейторы прогресса»): расходы на ИТ которых составляют 3,4% от выручки и более. Эти компании охотно пробуют технологические новинки и даже сами пытаются вести разработки. Таких по статистике Gartner Group - 15%.
- Идущие в основном потоке («осторожные оптимисты»): ИТ-расходы лежат в пределах 1,8-3,4% от выручки. Таких 65%.
- Консерваторы: ИТ-расходы менее 1,8% от выручки. Эти компании внедряют только минимально необходимые для предприятия общие решения, стараются экономить на ИТ, при этом, как правило, ИТ-директор подчинен главбуху или финансовому директору. Таких 20%.

Для российской практики в целом можно считать, что к «форейторам ИТ-прогресса» относятся организации, которые тратят на ИТ более 2% от выручки а ИТ-бюджет «консерваторов» составляют менее 0,5% от выручки.

Распределение по типам оказывается таким же, как для западных компаний, при этом ИТ-лидеров в России даже несколько больше, чем консерваторов.

	Консерваторы	Идущие в ИТ тренде		ИТ- лидеры
ИТ-бюджет	<0,5%	0,5-1,0%	1-2%	>2%
% респондентов	15,1	31,7	36,7	16,5

Что касается консерватизма, то в его основе лежат, как правило, две мотивации:

1. Нежелание в принципе что-либо менять - во избежание возможных ошибок и их административных последствий, из-за необходимости выходить из зоны

организационного комфорта, из-за непонимания личных выгод, из-за отсутствия интереса к развитию предприятия (возраст, планы на переход) и т.п.

2. Отсутствие ресурсов на изменения, в том числе на ИТ- бюджет, минимальное штатное расписание ИТ-отдела и т.п.

Статистика в разрезе масштаба организации показывает, что в России к типу активных сторонников новых технологий относятся генеральные и ИТ-директора самых маленьких (с выручкой до \$10 млн) и самых крупных (свыше \$1 млрд) организаций. Те, кто старается идти в тренде с тяготением к «умеренному» использованию ИТ — это организации, переходящие от малого к среднему масштабу (с выручкой \$10-50 млн) и от среднего к крупному (\$300-1000 млн). Наиболее противоречивая и склонная к ИТ-консерватизму категория — средние предприятия и организации с годовым оборотом \$50-150 млн.

Интересное обоснование одному из возможных мотивов распределения на «активных» и «консерваторов» в России, состоит в том, что оно во многих случаях определялась организационным положением ИТ-директора

Как показало исследование, в российских «организациях-консерваторах» ИТ-директор, как правило, подчинен финансовому директору или главбуху. Среди таких ИТ-директоров подавляющее количество считают, что корпоративный ИТ-бюджет крайне недостаточен для современной потребности организации.

С другой стороны, в организациях, относящихся к категории активных сторонников новых технологий, ИТ-директор подчинен непосредственно генеральному директору, а соотношение ИТ-директоров, считающих, что его организация достаточно вкладывает в ИТ, и недовольными размером своего ИТ-бюджета составляет 10:3.

Заметим, что на бытовом уровне есть представление о том, что ИТ-бюджет можно относить или к затратам (накладным расходам), или к инвестициям в развитие бизнеса. Как правило, такое представление формулируется при ссылок на зарубежные источники, где также указывается возможное влияние учетной политики на статистику ИТ-бюджетов.

Однако для российского нормативно-законодательного поля это не соответствует действительности. Из ГК РФ и Положением по бухгалтерскому учету следует, что при приобретении неисключительных прав на программное обеспечение его стоимость всегда будет относиться к затратам на нематериальные активы. При этом нематериальный актив не может быть учтен как средство производства.

Зарубежная практика бухучета позволяет в отдельных случаях ИТ-затраты относить на приобретение нематериального актива, как средства производства. Поэтому прямое сопоставление учетных возможностей российской и зарубежной практик учета в популярных переводных материалах, в которых затраты на цифровизацию в зарубежных компаниях относят к средствам производства, не корректно.

### **Соотношение ИТ-затрат и ИТ-выгод на отраслевом уровне**

Есть ли сегодня объективная статистика, позволяющая предприятию любой отрасли сделать точный прогностический расчет бюджета на ИТ-технологии, а также оценить потенциальные выгоды от его реализации методом «рыночных сравнений» с «соседями по отрасли»?

По результатам нашего экспресс-исследования статистически достоверных данных для того, чтобы, например, попробовать применить множественный корреляционный анализ для получения регрессионного уравнения для искомого уровня ИТ-бюджета, на настоящий момент времени не выявлено.

На основе обобщенных зарубежных и отечественных источников, для отдельных отраслей можно оценить порядок средней величины ИТ-бюджета, который далее может быть скорректирован в разы в зависимости от субъективных и объективных факторов. Такая

корректировка выполняется на основе отдельных данных по предприятиям и организациям, которые в большинстве случаев могут носить статистически не достоверный характер.

В целом, в настоящее время для отечественных ресурсоемких отраслей величина ИТ-бюджетов для поддержания процессов на современном ИТ-уровне может составлять 1-1,5% общей выручки. При бюджете менее 0,5% возможно только поддерживать устаревшие системы в их минимальной конфигурации (бухгалтерия, кадры, документооборот). На период внедрения современных цифровых технологий ИТ-бюджет может составлять 2-4% общей выручки в среднем,

Для отечественных отраслей производства услуг ИТ-бюджет поддержания уже внедренных цифровых технологий может составлять 2-3% общей выручки, а на период активного их внедрения до 5-7%. Отдельные данные по внедрению таких специфических технологий, как AI, ML и т.п. показывают 10-20% уровень необходимого ИТ-бюджета.

В границах указанных диапазонов ИТ-бюджеты могут определяться как субъективными, так и объективными факторами, в результате минимальные и максимальные значения могут отличаться в 5-10 раз.

Утверждение о том, что выгоды организации от внедрения ИТ-технологий пропорциональны затратам статистически не подтверждается, также как и отсутствие полной связи между ИТ-затратами и выгодами. Существует граница финансирования, после которой нарастание выгод от увеличения ИТ-бюджета начинает снижаться и выходит на нулевой прирост (здесь напрашивается аналог из экономики недвижимости – закон предельной производительности). Соотношение затрат и выгод ИТ-инвестиций зависит как от субъективных, так и от объективных факторов – размера организации, уровня автоматизации процессов, отраслевых особенностей и т.д..

Особенности получаемых выгод от ИТ-бюджетов заключается в том, что для реализации этих выгод требуется время. Для ИТ-систем корпоративного уровня выход на реализацию максимального вклада ИТ-компонентов в стоимость предприятия или организации может занимать 5-7 лет. Поэтому сегодня есть мнения о том, что инвестиции в ИТ по своим экономическим характеристикам сопоставимы с инвестициями в недвижимость.

Если рассматривать в отраслевом контексте организацию, основная деятельность которой является производство услуг по управлению корпоративной недвижимостью, общий ИТ-бюджет на этапе внедрения современных цифровых технологий может составить 2-4% годовой выручки, на этапе поддержки внедренных решений ИТ-бюджет может составить 1,0-1,5% годовой выручки от основной деятельности. При этом ИТ-бюджет включает все направления автоматизации организации.

## **2. ИТ-бюджеты управления корпоративной недвижимостью**

В данном разделе мы сделаем попытку подойти к оценке уровня ИТ-бюджета, необходимого для системы управления корпоративной недвижимостью, путем анализа потенциальных экономических результатов его реализации. Другими словами, попытаемся смоделировать денежные потоки выгод, которые обеспечит цифровая технология управления недвижимостью, и сопоставим их с вероятной начальной инвестицией, обеспечивающей разумный период окупаемости.

### **ИТ-стратегия, цель и термины цифровизации управления недвижимостью**

Как мы уже рассматривали ранее, первый шаг к правильной цифровизации – выбор ИТ-стратегии управления недвижимостью. Причем этот выбор необходимо сформулировать и тем, кто решает задачу замены устаревшего программного обеспечения или задачу импортозамещения. Не повторяясь отметим, что для портфелей от 100 000м<sup>2</sup> в мировой

практике считается наиболее эффективной ИТ-стратегия интеграции функционала управления недвижимостью на одной базе (платформе).

Стандартно такой базой являются специализированные решения категории CAFM/IWMS, хотя встречаются и исключения. При этом практика показывает, что исключения, в том числе, построенные на решениях категорий BPM, CRM и т.д. – не обеспечивают эффективность системы управления, поэтому рано или поздно мигрируют на отработанные десятилетиями стандартные решения. Представителем решений категории CAFM/IWMS на отечественном рынке является российская платформа ValMaster.

Очень важным для первого шага к цифровизации является понимание того, что сама по себе цифровизация – это инструментальное средство, а не цель. Если цифровизация изначально полагается как цель, то отдача от инвестиций в проект внедрения цифровых технологий с высокой вероятностью будет реализована на минимальном уровне.

Таким образом, при запуске проекта цифровизации ключевым моментом является формулировка его целей, при этом цели должны быть измеримыми. Например, снижение трудозатрат на сбор и обработку данных цифрового двойника на 25%, повышение производительности труда линейного персонала на 15%, обеспечение уровня реактивной эксплуатации не более 30%, обеспечение уровня удовлетворенности пользователей недвижимости сервисным обслуживанием не менее 80%, снижение уровня потребления коммунальных ресурсов на 12% и т.д.

В заключение обсуждения стратегии и цели цифровизации отметим, что важным является точное понимание терминологии, который мы оперируем.

В нашем раннем материале ([https://valmaster.ru/download/digitalization\\_industry.pdf](https://valmaster.ru/download/digitalization_industry.pdf)) мы уже приводили следующие определения:

**Оцифровка** (digitization) – это процесс изменения представления информации с аналоговой на цифровую форму, например перенос данных с бумажных носителей в формат электронных таблиц Excel.

**Цифровизация** (digitalization) – это использование цифровых технологий для того, чтобы изменить бизнес-модель и получить новый доход и возможности для производства новой стоимости. Другими словами, можно определить цифровизацию как процесс движения к цифровому бизнесу, то есть, как процесс использования цифровых технологий для повышения эффективности бизнес-процессов.

Еще одно толкование сущности термина цифровизация фокусируется на том, как она влияет на людей путем изменения условий труда. Приобретение цифровых навыков сегодня является необходимым условием успеха как для отдельного работника, так и для успеха отрасли или региона. Внедрение предприятием или организацией цифровых технологий, предполагающее использование компьютеров и других информационных инструментов, ведет к изменению работы людей (в том числе производительности труда), например, с переходом от работы на токарном станке к работе на станке с программным управлением. И такие изменения труда составляют сущность цифровизации применительно к способам производства товаров или услуг.

Существенно, что независимо от того, рассматриваем ли мы цифровизацию как изменение содержания труда или как модернизацию бизнес-процессов в целом, ее ключевым элементом является автоматизация, которая имеет целью и результатом устранение рутинного ручного труда. Именно автоматизация выполняет главную задачу повышения эффективности труда или процесса в целом.

**Цифровая трансформация** (digital transformation) сегодня имеет несколько (если не множество) формулировок, но один смысл – это процесс глубокой интеграции цифровых технологий во все бизнес-процессы организации, на основе чего осуществляются коренные

изменения в технологии, культуре, операциях и принципах создания новых продуктов и услуг.

При этом понимание цифровой трансформации только как набора проектов цифровизации, включая автоматизацию процессов и цифровую подготовку персонала, является неверным. Цифровая трансформация - это использование инструментария цифровых технологий для изменения коренных организационных компетенций, направленные на превращение организации в максимально конкурентоспособную и клиенто-ориентированную.

Таким образом, мы не будем далее говорить об оцифровке, полагая, что сегодня Excel – это норма жизни прошлого века. Не будем также заниматься модной спекуляцией и обсуждать цифровую трансформацию – сегодня для большинства предприятий это пока не совсем близкая перспектива. Предмет нашего исследования – цифровизация процессов и условий труда подразделений по управлению корпоративной недвижимостью.

### **Моделирование потенциальных выгод внедрения CAFM/IWMS решений**

Моделирования денежных потоков выгод от внедрения цифровых технологий будем выполнять на примере управляющей организации, портфель которой состоит из объектов общей площадью 100 000м<sup>2</sup>. Это минимальный рекомендуемый масштаб портфеля для внедрения решений категории CAFM/IWMS, соответственно с минимальным влиянием эффекта масштаба. При масштабировании удельные выгоды будут расти, а удельные начальные и последующие ИТ-инвестиции - снижаться.

Предположим, что данный портфель будет состоять только из объектов средней ценовой категории:

1. Коммерческой недвижимости, например, бизнес-центров класса В+, или
2. Административно-офисной недвижимости, например административных зданий такого же уровня.

Для обоих портфелей восстановительная стоимость зданий на текущий момент будет составлять порядка 100 000 руб/м<sup>2</sup>, портфеля в целом – 10 000 млн руб.

Для коммерческой недвижимости примем величину арендной ставки 50 000 руб,м<sup>2</sup>/год, рыночная стоимость продажи офисов класса В+ в диапазоне 200 000 – 400 .000 руб,м<sup>2</sup> (по текущим данным рынка Москвы).

Этих данных нам будет в целом достаточно для моделирования основных показателей денежных потоков.

Для портфеля коммерческой недвижимости примем допущение о годовом уровне вакантности 30%. При этом выручка от продаж управляющей организации составит

$$50\,000\text{руб/м}^2 \cdot 70\,000\text{ м}^2 = 3\,500\text{ млн руб}$$

Если предположить, что для рассматриваемой организации основная деятельность – производство услуг управления, то в соответствии с вышеприведенными данными по уровню ИТ-бюджетов, **общие затраты на все информационные технологии** могут составить:

- 70-105 млн руб в год (2-3% годовой выручки на период активного внедрения новых цифровых технологий);
- 35-52 млн руб в год (1-1,5% годовой выручки на период поддержки уже внедренных цифровых технологий).

Норму финансирования **технической эксплуатации** как коммерческой, так и административно-офисной недвижимости примем на уровне 1-2-4% от восстановительной стоимости, где

- 2-4% - уровень нормальной технической эксплуатации в соответствии с общемировой практикой;

- 1% - общераспространенный в отечественной практике уровень технической эксплуатации.

Соответственно, уровень **затрат на техническую эксплуатацию** может составлять

100 – 200 - 400 млн руб в год.

Всего **издержки на содержание** недвижимости (техническая эксплуатация, клининг и содержание территории, коммунальные ресурсы, охрана и связь и пр.) по данным статистики в год могут составлять 8-10% от восстановительной стоимости, или 800-1000 млн руб в год.

Таким образом мы определили уровни основных показателей экономики портфеля, которые соответствуют текущей рыночной ситуации и общепринятым статистическим данным. Используя эти показатели в качестве базовых, можно выполнить оценку монетарных и немонетарных результатов внедрения цифровых технологий по разделам:

- Управление эксплуатацией;
- Управление помещениями и рабочими местами;
- Управление арендой.

Для данного оценочного моделирования рассмотрим более подробно раздел технической эксплуатации.

### Управление технической эксплуатацией

Для оценки результатов внедрения ИТ-технологий в системе управления технической эксплуатацией недвижимости будем использовать статистические данные, которые считаются достоверными и обоснованными практикой.

Стандартный уровень финансирования инвестиций в техническую эксплуатацию (1-2-4% восстановительной стоимости), млн. /год	100-200-400 млн руб
Экономия издержек эксплуатации за счет внедрения современной ИТ-системы управления (учет, планирование, оценка результативности) – 20-25%. Расчетное значение – 20%	20-40-80 млн руб
Повышение производительности труда управленческого персонала при вводе и обработке информации. При переходе от Excel на CAFM/IWMS 'экономия рабочего времени 80% (Verdantix) Расчетное значение 50% Расчетное количество ИТР – 10 чел Сокращение ФОТ ИТР $100000 \text{руб} * 10 * 12 * 0,5 = 6 \text{ млн}$	6 млн руб
Повышение производительности линейного технического персонала при внедрении решений категории FSM – 15% Расчетное количество линейного персонала – 20 чел Сокращение ФОТ техников $20 * 80000 * 12 * 0,15 = 2,8 \text{ млн руб}$	2,8 млн руб
Сокращение потерь МПЗ (МПЗ - 20% от стоимости работ эксплуатации) за счет учета их целевого использования на 10%	0,4 – 0.8 – 1,6 млн руб
Немонетарные выгоды (сокращение потерь за счет уменьшения вероятности промышленных рисков, повышение надежности и стоимости активов и оборудования и т.д.) – 10% затрат на техническую эксплуатацию	10 – 20 - 40 млн руб
Оценка годового ожидаемого результата (сокращение издержек) от цифровизации технической эксплуатации на платформе IWMS млн/год	
Всего, млн руб	Мин. 39.2 - Макс. 130.4
или в среднем в % от затрат на техническую эксплуатацию	40%
или в % от общих издержек содержания	4,8-13%
или в % от выручки	1,0- 3,7%

Таки образом, мы достаточно просто пришли к оценочному диапазону вероятного экономического результата внедрения CAFM/IWMS решения, при этом можно с достаточно высокой уверенностью говорить о том, что реальный результат вряд ли будет меньше нижней границы диапазоны, и очень маловероятно больше верхней границы.

Получив вышеприведенные данные по годовому эффекту от внедрения CAFM/IWMS решения в части управления технической эксплуатацией. можно развернуть данные цифры на необходимый горизонт планирования.

Например, для общепринятого 5-летнего периода владения денежные потоки сбережений в результате работы CAFM/IWMS решения будут иметь следующий вид (накопленным результатом):

	1 год	2 год	3 год	4 год	5 год
Экономический результат мин, млн руб	40	80	120	160	200
Экономический результат макс., млн руб	130	260	390	520	650

Конечно, утверждение о том, полученные цифры надежно обоснованы и точны, будет некорректным. Но сделать предположение, что истина где-то рядом – можно вполне уверенно. Для проверки различных оценочных гипотез также можно скорректировать используемые в оценочном расчете данные, если они не вполне соответствуют конкретной ситуации.

Как трактовать и использовать полученные оценки при определении ИТ-бюджета на управление корпоративной недвижимостью?

Коммерческое предложение поставщика CAFM/IWMS-решения, например, в формате издержек 5-летнего периода владения, можно просто сопоставить с вышеприведенной схемой вероятного экономического результата внедрения.

Для иллюстрации мы использовали условную схему, с начальными инвестициями внедрения ИТ-технологии 30 млн руб и последующей ежегодной поддержкой 10 млн руб/год

	Годы					
	0	1	2	3	4	5
ТСО (накопленным результатом), млн руб	30	40	50	60	70	80
Экономический результат мин., млн руб		40	80	120	160	200
Экономический результат макс., млн руб		130	260	390	520	650

Без учета стоимости денег во времени оценить простой период окупаемости ИТ-инвестиций будет не сложно - в нашем условном примере он не превышает 2 лет. Интересно, что именно такой период окупаемости обозначается авторитетными аналитическими компаниями при внедрении решений категории CAFM/IWMS.

Таким образом, ИТ-бюджет системы управления недвижимостью будет оценен не статистически-директивным («сверху»), а целевым («снизу») подходом, основанным на экономическом результате реализации этого бюджета.

В заключение заметим, что в данном примере мы подробно рассмотрели вероятный экономический результат ИТ-инвестиций в CAFM/IWMS-решение только в части управления технической эксплуатацией недвижимости.

Безусловно значимый дополнительные экономические результаты при внедрении CAFM/IWMS-решений обеспечивают функционал управления использованием корпоративной недвижимости - «Управления арендой» и «Управления использованием помещений и рабочих мест».

В случае портфеля коммерческой недвижимости оптимизация процесса администрирования арендных отношений в среднем может дать до 10% дополнительной арендой выручки (монетарная выгода), а по отдельным источникам повышение продуктивности аренды может быть и больше.

Оптимизация использования помещений и рабочих мест сегодня особенно актуальна, особенно для больших портфелей объектов для размещения персонала (административно-офисная недвижимость). Экономический результат внедрения в каждом конкретном случае будет индивидуальным, но практика перехода на гибкие рабочие пространства позволяет сократить использование ненужных площадей в существенных объемах. Для средних и больших портфелей это может выражаться в получении дополнительного экономического результата от вероятного изменения способа использования или даже отказа от объектов недвижимости, в том числе арендуемой.