

Управление рисками при закупке технологических решений для управления корпоративной недвижимостью

(Аналитический обзор по материалам 2025 года)

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

В данном кратком обзоре будет рассмотрена проблема организации оптимального выбора и закупки ИТ-решения для управления корпоративной недвижимостью на примерах материалов как отечественной, так и зарубежной практики.

1. Общая ситуация с проблемой выбора решений для управления корпоративной недвижимостью

Когда мы говорим об очевидной разнице в уровне зрелости отечественной и зарубежной отрасли управления корпоративной недвижимостью (*Facilities Management*), то имеем в виду, что за последние 30 лет за рубежом полностью сформирована институциональная инфраструктура отрасли. Работают все профессиональные институты – система профессионального образования, система профессиональной сертификации, система стандартов и технических норм, система стандартизации процессов и соответствующих им категорий программных решений.

Например, в целом по ИТ-отрасли зарубежные эксперты выделяют свыше 800 категорий программных продуктов, которые предназначены для автоматизации (цифровизации) типовых процессов. Такая ситуация теоретически существенно упрощает задачу выбора ПО для конечного Пользователя, снижает риск мошенничества со стороны недобросовестных вендоров, делает процедуру закупки прозрачной и понятной, в том числе, с точки зрения снижения рисков провала проектов за счет выбора решений, не соответствующих автоматизируемым процессам. Но, даже в такой «продвинутой» и «институционально стерильной» среде тема выбора решения для управления корпоративной недвижимостью остается весьма актуальной и регулярно обсуждаемой.

Например, в отчете McKinsey & Company (*“Delivering large-scale IT projects on time, on budget, and on value”*) на основании анализа более 5000 крупных ИТ-проектов приводятся данные о том, что в 90% случаях бюджеты превышали начальные в среднем на 45%, 7% проектов выходили за рамки контрактных сроков, 56% проектов показали результаты менее ожидаемых или вообще были провальными. Существенной причиной рисков при этом было названо недостаточное понимание реальных проблем на этапе приобретения технологических решений.

В отечественной практике по объективным и субъективным причинам институты отрасли управления корпоративной недвижимостью сегодня практически отсутствуют, поэтому задачу выбора решений для отечественных Заказчиков можно отнести к работе сапера, который должен проложить путь среди множества скрытых мин-ловушек, каждая из которых несет угрозу результативному выбору решения. При этом можно говорить о повторяющихся ситуациях выбора в крупных организациях, когда провал проектов неизбежен. И это закладывается на этапе выбора технологии.

Будет справедливым заметить, что и на государственных уровне норм, регулирующих отечественную ИТ-отрасль, задача принятого в мировой практике категорирования решений, пока не решается должным образом – то есть, обращение Заказчика к отраслевому нормированию ИТ-решений не даст результата. Другими словами, при выборе решения для управления корпоративной недвижимостью Заказчик остается один на один с множеством проблем, влекущим существенные риски потери дефицитных ресурсов.

2. Структура отечественного рынка решений, предлагаемых для управления недвижимостью.

Наши отсылки к мировой практике с ее четкими и прозрачными классификациями решений будем «держат в уме», принимая во внимание что и «там» вендоры и Заказчики придерживаются существующей практики.

Что касается отечественной практики, то после реализации политики импортозамещения ландшафт отечественного рынка тиражируемых коммерческих решений, которые предлагаются для задач и процессов управления недвижимостью, сформировался в виде весьма своеобразной «импортонезависимой» от мировой практики структуры.

Для того, чтобы разобраться с этим «ландшафтом», используем допущение о том, что каждое решение может быть описано с точки зрения функциональности, используемого технологического стека и базовой платформы.

Функциональность.

С точки зрения объема решаемых функциональных задач информационные технологии для управления недвижимостью в общем случае классифицируются на 4 типа:

- Точечные – обеспечивают простые самодостаточные функции, например учет приема-выдачи ключей.
- Точечные с межпрограммным взаимодействием – обеспечивают совместную работу нескольких точечных решений, например, выдачу ключей и учет рабочего времени.
- Специализированные монофункциональные – обеспечивают решение одной управленческой функции, например, управление арендой, управление эксплуатацией, управление заявками и т.п..
- Интегрированные многофункциональные – обеспечивают интегрированное решение нескольких управленческих функций на одной базе.

Сегодня как в мировой практике, так и в отечественной на рынке представлены и реализуются все типы решений. В зависимости от масштаба функциональных потребностей и желаний Заказчики могут выбрать решение, соответствующее их задачам – это фактически первый шаг по закупке технологического решения.

Например, для небольшой эксплуатационной компании достаточным может быть решение категории Help desk/Service Desk для приема и обработки заявок на неплановые работы. При увеличении масштаба необходимой функциональности эксплуатационная организация может остановить свой выбор на решении категории CMMS (ТОиР), а управляющая организация на решении категории Property Management или Lease Management. Собственники и управляющие организации среднего и большого масштаба (портфель от 100 000 м2), сегодня выбирают интегрированные функциональные решения категории CAFM, IWMS.

Технологический стек.

Под технологическим стеком понимается комплекс системных программных продуктов (ОС, СУБД) которые необходимы для работы прикладных решений.

Что касается ОС. то здесь ограничения могут быть связаны с зарубежными санкциями и доступностью приложений. Например, мобильные приложения для iOS (гаджеты Apple) могут быть проблематичными из-за ограничений вендора на их распространение.

ОС Windows сегодня продолжает широко использоваться на рабочих станциях, при необходимости запуск win-приложений на рабочих станциях с ОС на основе какого-либо форка Linux возможен с использованием общераспространенного эмулятора-оболочки Wine, отечественная версия

которого включена в реестр российского программного обеспечения. Такой подход особенно актуален для графических приложений.

Программное обеспечение для управления данными может не использоваться в простых точечных приложениях или сервисах. Однако для специализированных монофункциональных решений и интегрированных решений промышленного уровня стандартной практикой (как зарубежной, так и отечественной) является использование СУБД, как правило реляционного типа. Это обусловлено тем, что при управлении недвижимостью главным объектом учета является объект недвижимости, разноплановые характеристики (данные) которого требуют упорядоченного хранения и взаимодействия между собой в реляционной среде.

Здесь следует заметить, что на отечественном рынке решений для управления недвижимостью Заказчики могут встретить экзотические предложения, когда, например, вместо СУБД используются нереляционное хранилище документов с полнотекстовой системой поиска и анализа данных (например Elasticsearch), которое управляет текстами, содержащимися на карточках. Эта технология предназначена для документно-ориентированных систем, например систем управления административными процессами категории BPMS, или систем ЭДО. Очевидно, что текстовый поисковик для обработки характеристик недвижимости не может заменить объектно-ориентированную реляционную систему управления данными, поэтому риск последствий использования таких решений ложится целиком на Заказчика.

В какой-то степени к технологическому стеку можно отнести и используемую вендором технологию программирования, которая существенно влияет на возникновение проблем при эксплуатации решения. В общем случае все используемые технологии программирования можно разделить на два вида:

- традиционные и
- LCNC (LowCode/Now Code).

Традиционный подход к программированию предполагает, что Заказчик получает от вендора полностью готовое для работы решение. Дальнейшая адаптация и модернизация решения выполняется профессиональным разработчиком-вендором по заданию Заказчика.

LCNC-подход предполагает, что заказчик получает набор-конструктор из отдельных готовых программных блоков, которые можно собрать и настроить (своими силами или силами вендора) под требуемую задачу либо с минимальными навыками программирования, либо без навыков программирования. Как сообщают маркетологи LCNC, такой подход дешевле и не требует квалифицированных программистов, он быстр, малозатратен и дает отличные результаты.

Объективно LCNC-подход имеет свою область применения, ограничения и риски. Как правило, LCNC-решения подходят для небольших по функционалу продуктов или сервисов, а также при получении минимально работающей модели будущего большого решения для того, чтобы посмотреть, как достигаются поставленные задачи.

Если LCNC-решения для управления недвижимостью предлагаются в качестве специализированных монофункциональных или интегрированных решений для средних и крупных портфелей, то очевидным последствием такого выбора является невозможность выхода за рамки функционала готовых блоков при необходимости адаптации и развития решений. Поэтому начальная простота и «ложная экономия» при выборе LCNC-решения для корпоративного портфеля недвижимости практически всегда уже в среднесрочной перспективе приводит к хаосу и тупику в цифровизации бизнеса при попытке отреагировать на изменяющиеся внешние условия.

Базовая платформа

Под базовой платформой будем понимать проектное целевое назначение решения, которое используется для управления недвижимостью. Очевидно, что монофункциональное или

интегрированное решение, *специально разработанное* для цифровизации процесса управления корпоративной недвижимостью, обеспечит максимальную продуктивность, адаптируемость и срок полезного использования при минимальных рисках.

Однако реальность отечественного рынка программного обеспечения, предлагаемого для отрасли управления недвижимостью, показывает большую свободу трактовки понятия «управления недвижимостью» со стороны непрофильных вендоров. Очевидная движущая сила применения непрофильных платформ – коммерческие интересы вендоров, которые пытаются расширить область получения дохода от реализации на «соседней» рыночной нише. Для Заказчика, который не имеет опыта повседневного выбора технологических решения, активный, и часто недобросовестный маркетинг таких «смежников» представляет явную опасность повала проекта.

Следует заметить, что на практике не все «смежные» платформы являются «очевидным злом». Например, если для решения локальной задачи администрирования арендных договоров будет применяться решения на платформе бухгалтерского учета, Заказчик безусловно решит эту задачу учета хозяйственных операций с арендным имуществом. Если Заказчика в общем не интересует экономика технической эксплуатации, надежность, инвестиционная стоимость объекта недвижимости или эффективность его использования, то он также может решать локальную задачу организации взаимодействия с подрядчиками в рамках договоров, счетов и платежей на прикладном решении, которое использует в качестве базовой бухгалтерскую платформу.

Актуальный «ландшафт» отечественного рынка решений, предлагаемых для управления недвижимостью, включает следующие основные базовые платформы:

- CAFM/IWMS – специализированная функционально-интегрированная платформа для управления использованием корпоративной недвижимости.
- EAM – специализированная монофункциональная платформа для управления эксплуатацией технологического оборудования.
- CMMS – монофункциональная платформа для организации работ (мероприятий) по техническому обслуживанию и ремонту (ТОиР).
- PM – монофункциональная платформа для управления коммерческой недвижимостью (управление арендой, учет эксплуатационных платежей).
- Accounting – монофункциональная платформа для бухгалтерского учета хозяйственных операций.
- ERP – специализированная функционально-интегрированная платформа для управления ресурсами организации.
- BPMS – монофункциональная платформа для управления административными процессами.

Для конкретики приведем структуру решений по платформам и функционалу, которая на наш взгляд соответствует текущему состоянию отечественного рынка решений для управления недвижимостью (рис.1).

ТИПОЛОГИЯ ПРОГРАММНЫХ РЕШЕНИЙ, ПРЕДЛАГАЕМЫХ ДЛЯ УПРАВЛЕНИЯ НЕДВИЖИМОСТЬЮ

01.2025

КАТЕГОРИЯ ПЛАТФОРМЫ Функциональное назначение

CAFM/IWMS

Назначение:
Управление использованием
инфраструктуры недвижимости



EAM (ENTERPRISE ASSETS MANAGEMENT)

Назначение:
Управление эксплуатацией
технологического оборудования



УПРАВЛЕНИЕ
АКТИВАМИ



ТОИР/CMMS

Назначение:
Организация ТОиР



BPM

Назначение:
Управление процессами



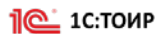
ERP

Назначение:
Управление ресурсами
предприятия на основе
финансового управленческого учета



1C

Назначение:
Бухгалтерский учет
хозяйственных операций



1C:Аренда и управление недвижимостью
1C:Инвентаризация и управление имуществом
1C:Управление недвижимостью и арендой КОРП
1C:Девелопмент и управление недвижимостью

SERVICE DESK

Назначение:
Прием и обработка заявок



Рис.1

3. Маркетинговая осада крепости заказчика: ошибки обороны

Из рассмотренных выше только основных характеристик решений на рынке ПО для управления недвижимостью совершенно очевидно, что в процессе выбора Заказчик должен принимать во внимание множество факторов, игнорирование буквально каждым из которых чревато провалом проекта – потерей денег, времени, репутации, эффективности бизнеса.

С другой стороны, сегодня общей практикой является активный маркетинг вендоров, когда к Заказчику ежедневно обращаются поставщики решений, обещающие ИИ, аналитику, цифровых двойников и инструменты ESG, которые «преобразят» производительность, если вендору уделить всего «30 минут своего времени».

Конечно, Заказчики в меру своих возможностей и представлений стараются защититься от информационных атак (блокируют почту, используют чат-боты и т.д.), но, если стоит задача выбора цифрового решения, то им, конечно, приходится работать с большими информационными массивами.

Чтобы справиться с ситуацией, многие Заказчики прибегают к: запросам информации (RFI), запросам предложений (RFP), многостраничным требованиям, сложным оценочным таблицам и матрицам. Это может помочь, но также и создаёт новую проблему: все эти процедуры для результативного решения предполагают, что Заказчик уже заранее знает, какие возможности предлагает рынок и что ему действительно нужно. Такая осведомленность редко имеет место быть – ведь Заказчик не занимается непрерывно выбором технологий для управления недвижимостью и не должен знать тонкости этой процедуры.

Варианты привлечения третьих сторон – консультантов, знакомых вендоров или просто имеющих опыт выбора решений, конечно, возможен и часто используются. Но, по опыту нашей 30-летней работы с корпоративными Заказчиками, минимальный риск негативных последствий выбора имеет место тогда, когда профильный руководитель Заказчика сам погружается в тему выбора, иначе ему продадут не совсем то, о чем он думает. Причем продать «ненужный товар» могут и вендоры, и даже собственные менеджеры второго и третьего уровня управления,

интересы которых могут не полностью совпадать с интересами руководителя и организации в целом. Такие случаи в отечественной практике мы встречаем не часто, а очень часто.

И именно здесь, на этапе анализа информации и формулировки своих желаний Заказчиком, начинается первый серьезный сбой при выборе решения для старта закупочной процедуры.

Наш анализ практики закупочных процедур, как коммерческих, так и реализуемых на электронных торговых площадках, показывает, что для предотвращения провала при покупке ИТ-технологии Заказчику следует обратить внимание на три общераспространенные ошибки:

Рассмотрение симптомов проблем, как требований к ИТ-решению

Обычная корпоративная практика предполагает, что большинство закупок технологий начинаются с какой-либо версии «технического задания», «функционально-технических требований», «спецификации требований» и т.п.. Формально на бумаге всё может представляться гладко и технологично. Но при экспертном анализе может выясниться, что эти документы описывают симптомы проблемы, а не её сущность.

Например, за формулировкой «необходимо разработать новый инструмент для формирования отчетности по аренде» может скрываться проблема недостоверных или неструктурированных данных, которую даже новый инструмент не сможет решить. За формулировкой «необходимо создать платформу для управления рабочими процессами технического обслуживания» может скрываться проблема отсутствия понимания того, как должен выполняться сам процесс. За формулировкой «необходимо использовать ИИ при управлении недвижимостью» может скрываться глобальная проблема хаоса при организации рабочих процессов

Грамотное определение проблемы — это небыстрая и некомфортная работа, которая должна дать четкие формулировки:

- кто является реальными пользователями решения;
- как выглядит их текущий рабочий процесс на практике;
- что потребуется менять в работе пользователей;
- какие ограничения реальные, а какие — предполагаемые;
- как должен выглядеть успех закупаемого решения в измеримых единицах.

Если определение требующих решения проблем делается в спешке или пропускается вообще, это будет негативно сказываться на всех последующих этапах проекта. Менеджеры будут с оптимизмом отчитываться о ходе проекта - проект внедрения технологии может укладываться в бюджет и график, но всё равно будет провален, поскольку не решает реальную проблему.

Предоставление возможности времени незаметно уничтожить ценность решения

Суть данной ошибки состоит в том, что длительный период закупки (приобретения технологии) может свести на нет ее результативность. Если, например, период выбора решения будет составлять 12-18 месяцев (по нашей практике это не столь редкий период «пресейла» корпоративного решения), а настройка и внедрение еще 12 месяцев, то к моменту запуска технологического решения в эксплуатацию бизнес-окружение и внутренние задачи могут изменяться, конкурирующие решения могут улучшить свои предложения, первоначальные бизнес-требования устареть, а ответственные за проект менеджеры уволиться.

Если недостаточно профессионально относиться к ценности времени, то можно получить решение, которое технически работает, но к моменту реализации окажется стратегически неактуальным. Особенно явно данная ошибка проявляется при выборе Заказчиком «пути самурая» - многолетней разработки с чистого листа по ГОСТам прошлого века, вместо приобретения готового решения.

Например, за рубежом в отрасли управления недвижимостью сегодня можно наблюдать критику многолетних программ «умных зданий», которые описывались блестящими презентациями, но

практически не приводили к операционным изменениям. Это фактически отражает то, что обнаружили Deloitte («*CFO leadership can double the success rate of digital transformation*») и другие в области цифровой трансформации: компании вкладывают миллиарды в программы изменений, но большинство проектов так и не достигают своих целей. Снижение ценности часто происходит из-за длительного времени, потраченного на то, чтобы запустить проект.

В качестве устранения возможности для возникновения «съедающего проект» фактора времени рекомендуется отдавать предпочтение решениям с готовой предустановленной НСИ – процессами, справочниками, классификаторами, регламентами и т.д. Это позволит запустить работу выбранного решения сразу после его инсталляции.

Зарубежные аналитики также отмечают наличие скрытого риска в том, что некоторые вендоры фактически запрограммированы на растягивание процесса внедрения. Новые этапы, семинары и запросы на изменения кажутся прогрессом, но могут незаметно превратиться в кормушку — для них, но не для Заказчика.

Покупка технологии вместо покупки изменений

По факту, самая распространенная ошибка – когда Заказчик покупает технологию, а не изменения.

Большинство продуктов сегодня работают примерно так, как обещали вендоры. Ошибка Заказчика кроется в том, что он не анализирует, как закупаемое решение сможет изменить поведение пользователей, рабочие процессы и процессы принятия решений.

Эта тенденция прослеживается и в более широком контексте цифровой трансформации. В отчёте KPMG («*Global Tech Report*») говорится, что, хотя около двух третей организаций сообщают о повышении эффективности в результате цифровой трансформации, многим всё ещё сложно превратить инвестиции в устойчивый, измеримый результат. Препятствием редко является сама технология, препятствием являются изменения, связанные с ней.

В нашей практике НПЦ «Интехнедвижимость» мы называем это явление «плановый саботаж внедрения» – когда, руководители хотят измеримости и предсказуемости в рабочих процессах, технически система работает, но проект «буксует», потому что люди ею не пользуются. Конечно, против такого саботажа существуют эффективные средства нейтрализации рисков для проекта в целом.

Если Заказчик уже на этапе закупки не планирует поддерживать внутренних лидеров, справляться с сопротивлением саботажа и делать изменения «реальными» для людей, то он не готов покупать любую технологию корпоративного уровня.

4. Выбор технологического решения: уроки чужого опыта

При грамотном подходе закупка технологии может стать одним из самых мощных рычагов повышения эффективности управления недвижимостью, а не просто шагом к обеспечению соответствия функциональным требованиям при заключении контракта.

С другой стороны, сам процесс корпоративной закупки технологий в современных реалиях требует учета множества факторов в условиях постоянного диалога с вендорами и сотрудниками, сложной конкуренции приоритетов внедрения, учета политики заинтересованных сторон и условий рынка, который может меняться быстрее, чем проходить процесс выбора технологии со стороны Заказчика.

Это особенно актуально в сфере технологий в сфере недвижимости. Недавний отчёт JLL об ИИ в эксплуатации зданий («*Real estate tech strategies advance AI, workplace and sustainability*») показал, что, хотя использование ИИ в зданиях выросло более чем до 90%, лишь небольшое

количество организаций сообщает о достижении большинства запланированных результатов. Это классический случай, когда внедрение опережает эффективное внедрение.

Обобщение и анализ опыта процедур выбора решений для управления недвижимостью дает основание для их системного изучения и извлечения уроков для делающего выбор Заказчика.

Урок 1. Закупка технологического решения – это структурированное решение проблем, а не простая покупка стандартного товара на рынке

Основная задача закупки технологии — не выбрать великолепный продукт, а решить бизнес-проблемы или открыть новые возможности. Для этого необходимо постараться структурировать решаемую закупаемой технологией проблему и сформулировать:

- Воздействие на бизнес – цена проблемы для бизнеса, риски или упущенные возможности воздействия проблемы;
- Симптомы и причины – что является проявлением проблемы, а что является причиной;
- Пользователи — кто фактически будет использовать решение и как они работают сегодня;
- Ограничения — бюджет, соответствие требованиям, сроки, ограничения интеграции;
- Результаты — как должен выглядеть успех и как Заказчик сможет его измерить;

После такой структуризации проблемы выбор технологии будет максимально обоснованным. При этом выбранная технология либо более эффективно устраняет первопричину проблемы, либо предложит лучший путь к результату.

Урок 2. Выбор поставщиков – это задача с законодательными граничными условиями

На наш взгляд, это один из ключевых моментов процедуры выбора корпоративного решения, когда в большей степени необходимо выбрать не только технологическое решение, а партнера по решению проблемы Заказчика.

Если на идеальном рынке с идеальными (одинаковыми) товарами выбор поставщика можно осуществить на основе «открытого и справедливого» ценового конкурса, то на рынке неидеальных (не одинаковых) товаров ценовой выбор может принестикратно больше проблем по сравнению с существующими. Как читатель догадывается, мы сейчас говорим о закупочных процедурах, которые регламентируются 44ФЗ и 223ФЗ.

Главная проблема процедуры закупки специализированного ПО в соответствии с действующим законодательством – сложность и даже в какой-то степени невозможность выбора соответствующего требованиям Заказчика решения просто потому, что недобросовестные участники открытых конкурсов путем ценового демпинга (иногда и картельного) просто не дадут возможности Заказчику сделать закупку подходящего решения. С учетом того, что, например, на отечественном рынке решения категории CAFM/IWMS единичны, они различаются по функционалу, технологическому стеку и используемой базовой платформе, реализация идеи открытой конкурентной закупки объективно трудноосуществима, в том числе и по причине значительной доли недобросовестности со стороны отдельных вендоров.

Тем не менее, реализовать закупку необходимого решения у поставщика с хорошей репутацией и многолетним опытом работы в отрасли возможно и в таких условиях. Такие поставщики знают предметную область управления корпоративной недвижимостью, имеют коммерческий интерес в результативности проекта, могут быстро и с меньшим риском адаптировать и модернизировать свои решения.

Грамотный выбор поставщика решения корпоративного уровня для Заказчика означает выбор профессионального долгосрочного партнера по развитию системы управления недвижимостью, а не просто просителя денег.

Урок 3. Закупка решения – это не только цена, но ассоциируемые риски и ценности

Как известно, сущности цены и ценности являются базовыми в экономической теории рынка. С ними знакомы все студенты экономических специальностей, но эти знания устройства экономической работы рынка часто оказываются невостребованными в современной отечественной практике закупок.

За последние 20-25 лет мы принимали участие во многих десятках конкурсов по выбору решения для управления корпоративной недвижимостью. В 95% случаев при обсуждении проекта наступал момент, когда к процедуре выбора подключались сотрудники, ответственные за закупки - представители специализированной службы закупок. Они не вникали в функциональную суть конкурса и проекта цифровизации в целом, их основной задачей было снижение цены закупки любым способом. Если процедура выбора включала несколько этапов, то на каждом этапе требования снижения цены от предыдущей повторялись. Почему процедура «прессования» распространена? По нашему оценочному суждению в основе такой практики лежат корпоративные стандарты, которые требуют от сотрудников, принимающих участие в закупке, обязательно снижать цену, причем факт снижения документируется (было-стало) с соответствующими выводами о результатах эффективности работы закупщиков в целом.

Если закупка проводится без открытого конкурса в соответствии с 44ФЗ и 223ФЗ, Заказчик использует сценарий прямого ценового давления одновременно на одного или нескольких вендоров. Если процедура закупки требует размещения конкурса на ЭТП, то опытные Заказчики находят способы реализовать свою политику даже в условиях риска демпинга со стороны недобросовестных участников конкурса.

Итак, сотрудники отдела закупок Заказчика снизили цену предложения вендора. С формальной точки зрения Заказчик получит выигрыш по цене, а сотрудники закупки – вероятную премию. Но какие последствия в координатах сущностей «цена – ценность» ожидают Заказчика и вендора?

Когда вендоры под давлением закупщиков «теряют в цене», они почти всегда теряют воспринимаемую ценность своего решения для Заказчика, равно как и ценность проекта Заказчика для себя.

Снижаются ли вместе с ценой риски проекта для Заказчика? Для минимизации очевидных рисков Заказчика в такой ситуации можно предложить ему использовать простой принцип: «Цена относительна. Решение, которое обеспечивает большую ценность или несёт меньший риск, может оправдать более высокую цену и при этом оставаться лучшим выбором».

Последний отчёт KPMG «Global Tech Report» показывает, что около 63% организаций сообщают об улучшении эффективности благодаря цифровой трансформации за последние два года, причём многие руководители отмечают рост прибыли или производительности более чем на 10%. Подчеркивается, что этот рост, как правило, достигается там, где технологии, ценность и риск тесно взаимосвязаны, а не там, где выигрывает просто самая низкая цена.

Цена имеет значение. Но, если Заказчик будет заикливаться на ней в отрыве от основной деятельности, он примет далеко не лучшее решение.