

К вопросу «умного» управления корпоративной недвижимостью

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

1. Терминология: корпоративное недвижимое имущество vs объекты корпоративной недвижимости

Недвижимое имущество – часть материальных активов организации, которые в соответствии с правилами бухгалтерского учета относятся к основным средствам (фондам). Основной учетный идентификатор – инвентарный номер, единица измерения – денежная (рубль).

Объекты недвижимости – часть материальных активов организации, которые относятся к основным средствам (фондам) и, в соответствии с правилами кадастрового (технического) учета, подлежат специальной регистрации в Едином государственном реестре недвижимости (ЕГРН) как объекты недвижимости. Основной учетный идентификатор – кадастровый номер, для измерения используются технические, экономические и правовые характеристики, тем самым реализуя «триединую сущность» недвижимости.

На практике совпадение физических границ инвентарных и кадастровых объектов встречается крайне редко, в том числе в силу принципиального различия нормативных методов их формирования.

Таким образом, корпоративное недвижимое имущество и объекты корпоративной недвижимости – это разные учетные сущности с разными правилами идентификации и разными единицами измерения. Смещение двух разных учетных сущностей в одной учетной системе – фундаментальная методическая ошибка.

Управление недвижимым имуществом, как правило, относится к компетенции правового (оборот и регистрация в соответствии с законодательством) и финансового (учет хозяйственных операций с недвижимым имуществом) блоков корпоративного управления.

Управление объектами корпоративной недвижимости, как правило, относится к компетенциям оперативного управления организации и решает задачи, связанные с эффективностью использованием объектов недвижимости, как среды для производства организацией товаров или услуг.

2. Недвижимость в концепции конкурентоспособности

За последние 70 лет методология эффективного управления бизнесом базировалась на двух концепциях конкурентоспособности.

Начиная с 1950-х годов полностью господствовала концепция, которая предполагала, что источник конкурентоспособности находится внутри организации и полностью определяется уровнем внутренних издержек на производство конкурирующих на рынке товаров или услуг. Соответственно, главным направлением повышения конкурентоспособности было сокращение издержек в терминах бухгалтерского и финансового управленческого учета, в том числе, относящихся к недвижимому имуществу. Среди руководителей предприятий и организаций сформировалось устойчивое представление об издержках на эксплуатацию корпоративного недвижимого имущества, которые относили к накладным расходам, как к «необходимому злу». И только действующие нормативно-законодательные документы, регламентирующие вопросы технической безопасности, не позволяли полностью исключить это «необходимое зло» из бюджета.

В середине 1980-х годов М. Портер сформировал новую концепцию конкурентоспособности, которая предполагала не только процессную модель управления, но и предлагала новый подход к достижению конкурентоспособности. Вместо теряющей актуальность модели сокращения внутренних издержек на повестку дня была выдвинута модель «цепочки добавленной ценности». Модель предполагала, что общая конкурентоспособность определяется суммой прироста ценности по каждому процессу, при этом процессы выходили за рамки внутренней экономики организации, в том числе в части закупок и сбыта готовой продукции. Другими словами, новая (и до настоящего времени актуальная) концепция конкурентоспособности предполагала, что источники конкурентоспособности лежат как внутри (и это не только издержки), так и вне организации.

С момента появления новой концепции конкурентоспособности в дополнение к финансовому управленческому учету началось формирование новых видов управленческого учета, все в большей степени не связанных с бухгалтерским учетом, но нацеленных на всесторонний анализ и максимизацию эффективности составляющих цепочки добавления ценности.

В контексте появления новой «процессной» модели конкурентоспособности кардинально изменилось место и роль корпоративной недвижимости. Процессная модель предполагает выделение всей физической инфраструктуры объектов недвижимости, которая фактически является физической средой для производства товаров и услуг, и организацию управления процессом ее использования. Таким образом, сформировалось общепринятое понимание процесса управления объектами инфраструктуры организации (Facilities Management), как одного из обеспечивающих процессов в модели М. Портера.

Если в старой концепции сокращения издержек корпоративному недвижимому имуществу отводится роль бухгалтерского актива, а издержки на поддержание ее продуктивности относили к «необходимому злу», которое всемерно сокращали, то в процессной модели управления объекты корпоративной недвижимости относятся к категории стратегических ресурсов организации. Соответственно была полностью пересмотрена методология управления корпоративной недвижимостью, включая стратегическую цель, задачи, методы и инструменты их достижения.

Таким образом, была сформирована новая управленческая дисциплина (а сегодня уже глобальная отрасль) «Управление инфраструктурой объектов корпоративной недвижимости» (Facilities Management), в рамках которой был создан новый вид управленческого учета, целью которого стала максимизация эффективности использования объектов корпоративной недвижимости для достижения стратегических целей организации. В основе данного вида управленческого учета лежит учет объектов корпоративной недвижимости в терминах кадастрового (технического) учета).

Все вышесказанное в странах с развитой рыночной экономикой является общеизвестным фактом, в том числе, в силу широкого распространения университетских образовательных программ как специализированных на дисциплине Facilities Management, так и программ, специализированных на корпоративном управлении. Для справки – только в одной из профессиональных ассоциаций Европы (EUROFM) в качестве членов зарегистрированы свыше 50 университетов, ведущих специализированную академическую подготовку по направлению Facilities Management.

К сожалению, в отечественной отрасли недвижимости академические программы «Управление корпоративной недвижимостью» не получили современного развития, в связи с чем собственники и руководители предприятий и организаций объективно ограничены в информации о применении современных инструментов «умного» управления корпоративной недвижимостью.

Ситуация усугубляется и тем, что внедрению современных технологий процессного управления препятствует традиционный «бухгалтерский менталитет», ставящий во главу угла морально устаревший принцип концентрации на учете и сокращении внутренних издержек, а не на повышении операционной эффективности и других критериях успешности современного производства товаров или услуг.

3. Стратегии развития крупных компаний в 2019 году

Если исходить из того, что процесс «умного» управления корпоративной недвижимостью должен реализовывать идею максимизации ценности портфеля для достижения стратегических целей организации, то теоретически выделяются два ключевых направления для работы директора: стратегическое позиционирование и операционная эффективность. Но насколько теория соответствует практике?

Результаты глобального исследования консалтинговой компании PWC, выполненного в 2019 году, показали, что 77% руководителей крупных компаний на уровне CEO имели приоритетную задачу сфокусироваться на драйверах операционной эффективности при производстве товаров и услуг. При этом была высказана также мысль о том, что большой разрыв между информацией, которая нужна для принятия решений и информацией, которую они фактически могут получить, за последние 10 лет не сократился, а даже увеличился.



Выполненные в этот же период исследования компанией Verdantix показали, что в отношении корпоративной недвижимости подавляющее большинство опрошенных респондентов (CEO) также указали на оптимизацию операционной эффективности, как главную стратегию управления портфелем корпоративной недвижимости.

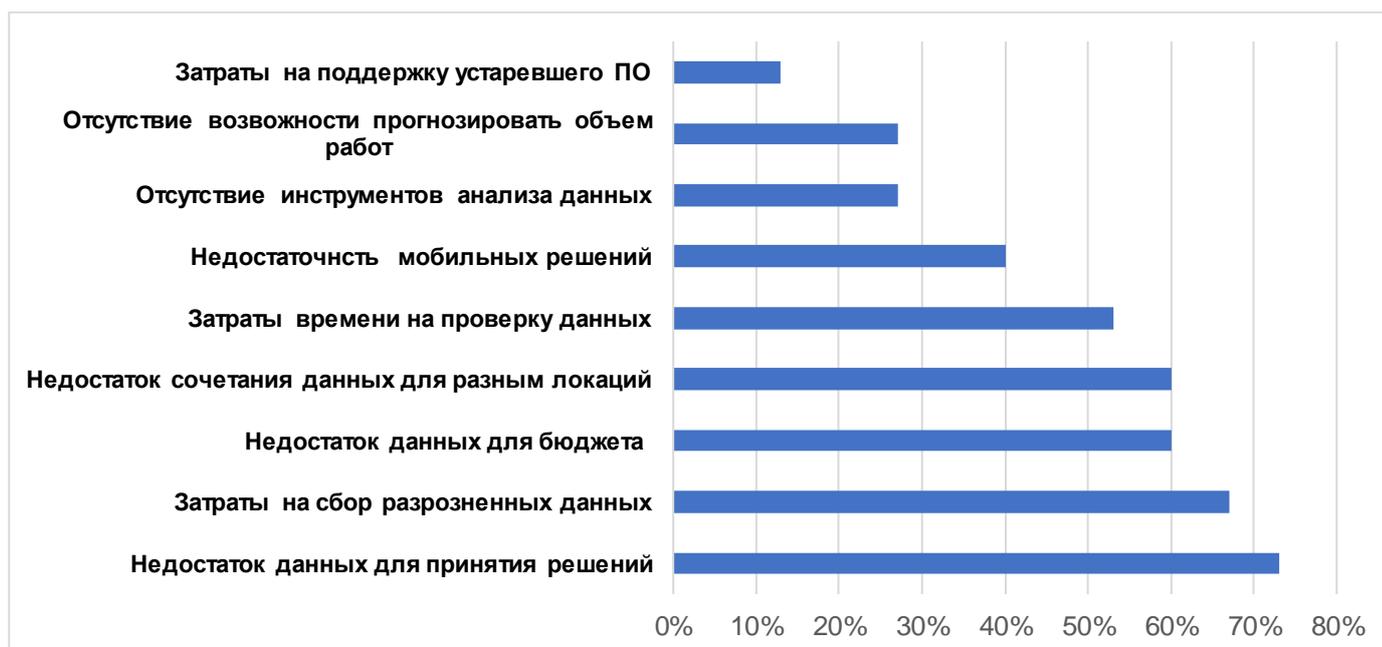


Таким образом, разные отраслевые исследования, которые выполнялись разными организациями и в разных контекстах, выявили интересный факт: современные руководители считают операционную эффективность главным драйвером стратегического развития

как на уровне бизнеса в целом, так и на уровне инфраструктуры объектов недвижимости, обеспечивающей производство товаров и услуг. Другими словами, «умное» управление корпоративной недвижимостью сегодня должно фокусироваться на оптимизации операционной эффективности портфеля.

Вместе с тем, опрошенные руководители отметили, что их категорически не устраивает уровень информационного обеспечения, которое необходимо им для принятия решений в современном мире всеобщей цифровизации. В то время, как 74% респондентов видят себя, как руководителей «цифровых» компаний, только 29% сказали о том, что у них нет проблем с информационным обеспечением процессов планирования, организации выполнения и формирования отчетности по результатам выполненных работ.

Проблемы руководителей в части информационного обеспечения управления корпоративной недвижимостью



4. Цифровой инструмент для «умного» управления корпоративной недвижимостью

Современный «цифровой» директор должен получать аналитическую информацию о всех управленческих процессах, которые имеют место в организации. Соответственно, он должен иметь несколько действующих систем управленческого учета, которые будут отвечать за различные сегменты деятельности предприятия или организации.

Для анализа основного процесса производства товаров или услуг, как правило, применяется бухгалтерский/финансовый управленческий учет, который дополняется различными аналитическими разрезами в части учета хозяйственных операций отдельных составляющих процесса. Автоматизация финансового управленческого учета стандартно выполняется на платформах категории ERP и аналогичных. При этом на практике финансовое управленческое «ERP-ядро» обрастает сопутствующим функционалом – документооборотом, учетом персонала, учетом недвижимого имущества, управления проектами и т.д. В результате применения решений категории ERP директор получает полную картину показателей своего производства в терминах дохода, издержек, налогов, и т.д., в том числе, в части финансовых показателей участия недвижимого имущества в общей картине экономики производства товаров и услуг.

Если посмотреть на функционал ERP с точки зрения современной концепции конкурентоспособности, то можно прийти к выводу о том, что он предназначен для реализации управления внутренними издержками основного процесса производства товаров и услуг.

Что касается недвижимости, то директор не сможет получить специфическую информацию о параметрах эксплуатационного состояния, эффективности использования помещений и рабочих мест, количественном и качественном обеспечении сотрудников активами – мебелью, техникой и т.д. - так как эти и многие другие характеристики эффективности использования объектов корпоративной недвижимости не являются объектами бухгалтерского учета и не вовлечены в активные хозяйственные операции. Но, с другой стороны, именно эти характеристики во многом определяют операционную эффективность использования объектов корпоративной недвижимости, на которой, как мы говорили выше, концентрируется стратегия современных CEO, в том числе, управляющих крупными портфелями недвижимости.

Именно поэтому для современного директора весьма важен специальный управленческий учет, который будет давать информацию о показателях эффективности использования корпоративной недвижимости для целей достижения стратегических целей организации в целом. Логично, что для реализации и автоматизации такого управленческого учета, нацеленного на операционную эффективность портфеля недвижимости, используются специальные программные решения, которые относятся к категории CAFM/IWMS.

Решения категории CAFM/IWMS сегодня имеют глобальное распространение в качестве повседневного «цифрового» инструмента как повышения продуктивности инфраструктуры корпоративной недвижимости, так и оптимизации издержек ее жизненного цикла.

Современные решения категории CAFM/IWMS по своей сути являются цифровыми моделями объектов инфраструктуры (BIM), реализуют принцип: «управление процессом эксплуатации – это процесс управления эксплуатационной информацией». Мощные встроенные средства интегрированной аналитики дают основания говорить о том, что CAFM/IWMS решения в существенной части являются и решениями бизнес-аналитики категории BI. Все это вместе взятое позволяет уверенно говорить о том, что «умное» управление корпоративной недвижимостью сегодня реализуется на предназначенных для этого платформах категории CAFM/IWMS.

5. Резюме

подавляющая часть современных руководителей предприятий и организаций, как зарубежных, так и отечественных, стремится «быть в цифровом тренде умных технологий» для принятия лучших управленческих решений, но далеко не все в явном виде понимают и видят, как это сделать практически. Поэтому на практике доминирует дефицит информации, качественной и правильно обработанной для обоснования решений.

Для управления корпоративной недвижимостью «цифровой тренд умных технологий» сегодня реализуется с применением различных решений, как инженерно-технических, так и управленческих. На пилотных объектах идет обкатка пилотных технологий, которые придут завтра и даже послезавтра – это множество «журавлей в небе», которые пока непонятно куда прилетят усилиями маркетологов и стараниями разработчиков. Реальность же показывает, что надежной и хорошо апробированной на практике «умной» технологией являются платформы категории CAFM/IWMS. Эти технологии сегодня находятся на пике кривой своего жизненного цикла – в зоне максимальной «зрелости».

Почему решения категории CAFM/IWMS можно обоснованно отнести к «умным» технологиям? Прежде всего потому, что они аккумулировали все лучшее, что было разработано в предыдущие периоды, как в методологии, так и в технологической реализации. Более того, по формальным критериям эти технологии можно отнести к цифровым моделям недвижимости, которые интегрируют на одной платформе функционал, необходимый для работы с операционной эффективностью объектов недвижимости.

Впервые опубликованные в 2019 году данные компетентных исследований показывают, что переход на CAFM/IWMS-технологии цифровой модели недвижимости либо с электронных таблиц, либо с монофункциональных решений, дает ощутимый результат в сокращении издержек и повышении производительности труда сотрудников на 80% или

50% соответственно. Именно поэтому не менее 40% участников рынка управления корпоративной недвижимостью в мире сегодня уже сделали свой выбор в пользу «умных» цифровых решений категории CAFM/IWMS. Большая часть из оставшихся 60% планируют переход в ближайшие 3-5 лет.

Для руководителей российских предприятий и организаций, в ведении которых находятся портфели корпоративной недвижимости от 100 000 м², приведенные выше факты и выводы формируют объективную и апробированную лучшей мировой практикой дорожную карту по переходу на «умное цифровое моделирование» процесса управления при минимальных рисках. Сконцентрированные в профессиональных коммерческих решениях категории CAFM/IWMS знания и технологии гарантированно обеспечат задействование мощных внутренних резервов предприятий и организаций для достижения максимальной эффективности использования корпоративной недвижимости.