

Уважаемый читатель!

В руках у вас книга, построенная на основе анализа новейших, но уже ставших хрестоматийными в развитых странах управленческих технологий, и дающая подробный ответ на один из традиционных российских вопросов: «Что делать?»

Областью приложения вопроса: «Что делать?» является без преувеличения государственно-образующая часть национального богатства нашей страны – недвижимое имущество, которое обеспечивает жильё гражданам, условия производства товаров и услуг предприятиям государственного и частного секторов экономики, национальную инфраструктуру объектов безопасности, науки, образования, медицинского обеспечения, культуры и т. д.

Местом приложения вопроса: «Что делать?» является содержание недвижимого имущества в состоянии, которое обеспечивает поддержание потребительских качеств, увеличение стоимости, а также возможность эффективного производства на его базе товаров и услуг в условиях глобальных экономических вызовов XXI века.

Конкретной точкой приложения вопроса: «Что делать?» является управление эксплуатацией недвижимости – максимально продуктивное с минимальными долгосрочными издержками.

По данным различных источников, жилищный фонд России составляет 2,85 млрд м², объем недвижимости нежилого назначения оценивается величиной 6,65 млрд м². В соответствии с данными уполномоченного органа, ведущего учет государственного имущества, в федеральном ведении находится около 300 млн м² недвижимости.

Не абсолютизируя точность приводимых данных, можно составить представление о масштабе отрасли эксплуатации в России. Для этого необходимо учесть текущую осредненную величину восстановительной стоимости 1 м² строений и общепринятую в большинстве стран мира минимальную норму годовых отчислений на их эксплуатационное содержание – 2–4% от восстановительной стоимости. Результат расчета для многих специалистов будет потрясающим: по своей величине потребность в должной эксплуатации недвижимости может составлять до 10% ВВП страны. Таков объективный масштаб проблемной отрасли эксплуатации, которой посвящена настоящая работа.

Реальное состояние эксплуатации нашего недвижимого имущества очевидно – за исключением вновь построенных коммерческих или корпоративных объектов в некоторых крупных городах, а также отдельных административных зданий, массовое состояние ранее построенной сре-

ды, где живет, работает, учится, лечится подавляющая часть граждан нашей страны, можно оценить как износ и деградация различной степени, вплоть до элементов разрухи.

Начиная со времен перехода отечественной экономики от административно-командной экономики к рыночной, многие специалисты неоднократно заявляли о катастрофическом накоплении износа основных фондов во всех отраслях народного хозяйства, которое уже становится причиной техногенных аварий, в том числе глобального характера.

К началу 2010-х годов сложилась ситуация практически полного исчерпания резервов функциональной работоспособности большинства зданий и сооружений промышленной инфраструктуры. Непосредственным подтверждением серьезности последствий игнорирования эксплуатационных потребностей стал рост количества техногенных катастроф, в том числе на объектах энергетики: аварии на электроподстанциях в Москве, авария на Саяно-Шушенской ГЭС, аварии изношенных нефтепроводов, газопроводов и коммунальных газовых сетей, крупные повсеместные аварии на тепловых сетях и т. д. К сожалению, только аварии наглядно обнажили последствия безответственного отношения к активам недвижимого имущества, все чаще оставляющего после себя руины и человеческие жертвы.

Последние попытки реанимировать состояние жилищного фонда с помощью массированных денежных вливаний существенных результатов не дали, что следовало ожидать с вероятностью 99,9% по очевидным причинам. В отличие от отечественных отраслей экономики, в которых традиционно преобладали фундаментальные разработки и в которых отставание от мирового уровня еще можно устранить эволюционно, за счет финансовых вливаний на расширение исследований и организацию высокотехнологичных производств, отрасль эксплуатации недвижимости требует радикальных инноваций, прежде всего, в методологии управления. К сожалению, с точки зрения современного уровня развития дисциплины «Управление эксплуатацией недвижимости» в отечественной практике ее пока нет.

Без радикального изменения системы управления эксплуатацией, в том числе в сфере ЖКХ, результативность любых по величине финансовых вложений будет стремиться к практической бесполезности освоения бюджетов. А в условиях тотальной ограниченности финансовых ресурсов бесцельные вложения могут квалифицироваться и более серьезно. Таким образом, проблема потенциального ущерба национальному имуществу в результате использования неадекватных технологий управления эксплуатацией налицо.

Проблема усиливается деградацией системы профессионального образования, которая по многим причинам не организовала подготовку специалистов в области управления эксплуатацией недвижимости на современном уровне. Даже немногие отдельные курсы по эксплуатации в образовательных программах читаются преподавателями так, как их учили 20–30 лет назад – в рамках парадигмы планово-предупредительных ремонтов, игнорирующей финансовые реалии современной ситуации.

Проблема представляется еще более драматичной с учетом практически полного свертывания отечественной научной школы в области жилищно-коммунального хозяйства и управления эксплуатацией зданий и

сооружений. В рамках политики снижения государственного участия в профессиональной деятельности, что само по себе весьма позитивно, прекратили существование организации, занимающиеся важнейшей работой – техническим нормированием, в том числе и эксплуатации недвижимости. Ожидания, что в ближайшее время этой в высшей степени важной и трудоемкой работой начнут заниматься саморегулируемые организации в области эксплуатации, представляются весьма слабыми.

С другой стороны, уже сегодня подавляющему большинству современно мыслящих руководителей предприятий и организаций совершенно ясно: конкурентоспособное производство товаров и услуг, как коммерческих, так и общественных, требует качественной производственной среды, которую обеспечивают активы недвижимого имущества. Уже завтра в конкуренции на глобальном рынке товаров и услуг многие отечественные предприятия и организации безнадежно проигрывают, если будут продолжать использовать технологии управления недвижимостью 50-летней давности.

И здесь возникает вопрос: что делать для того, чтобы:

- обеспечить сохранность и рост стоимости инвестиций акционеров или налогоплательщиков в активы недвижимого имущества;
- обеспечить содержание инфраструктуры недвижимого имущества в состоянии, необходимом для современного конкурентного производства товаров и услуг;
- обеспечить эффективность использования ограниченных финансовых ресурсов с максимальной полезностью для основного производства.

Теоретически из такой ситуации можно методично и постепенно выходить разными путями, но в отсутствие времени практически единственным эффективным способом представляется инновационный прорыв, построенный на использовании методического и технологического опыта лучшей мировой практики. При этом направлением «главного удара» должны стать инновационные технологии управления эксплуатацией недвижимости, в то время как совершенствование технической стороны эксплуатации за счет внедрения современных материалов, конструкций, приборов и оборудования представляется достаточно очевидным. Именно технологии управления эксплуатацией смогут обеспечить главное – разумное и эффективное использование ограниченных финансовых ресурсов с максимальной пользой для недвижимости.

Объективная ситуация в части технологий управления эксплуатацией недвижимости состоит в том, что традиционные подходы, рожденные в социалистической экономике и широко используемые до сих пор, и инновационные подходы современной эксплуатации недвижимости образно разделяет методическая и технологическая пропасть шириной в несколько десятков лет. Штурмовать эту пропасть можно только при помощи «моста» из современных знаний о технологиях управления эксплуатацией.

Основной целью настоящей работы является построение именно такого «моста» системных знаний, обеспечивающего отечественной отрасли управления активами, в том числе эксплуатацией недвижимости, быстрый выход на оперативный простор конкурентоспособности в современной глобальной экономике. Другими словами, перспективно

мыслящим профессионалам такие системные знания должны обеспечить быстрый выход на самый высокий профессиональный уровень и стать качественной заменой той информации, которую изредка «доводят» до профессиональной общественности гастролирующие зарубежные «спикеры».

Содержание настоящей работы является логическим продолжением книги автора «Управление эксплуатацией недвижимости» (2006) и посвящено рассмотрению высокоэффективных практических технологий управления эксплуатацией стратегического, тактического и производственного уровня, которые и дают ответ на вопрос: «Что делать?»

Особенностью настоящей книги является то, что она построена на результатах тщательного аналитического обобщения лучших моделей и технологий управления эксплуатацией, которые положительно зарекомендовали себя в развитых рыночных экономиках как наиболее перспективные и адекватные вызовам глобальной экономики XXI века. Данная особенность объясняет несколько непривычное для отечественной практики содержание списка использованной литературы, подавляющую часть которого составляют последние зарубежные издания книг и научные статьи ведущих зарубежных специалистов, аналитические отчеты, действующие нормативно-методические документы, материалы конференций и научно-исследовательских работ.

Задачей настоящей работы является раскрытие внутренней логики и особенностей применения технологий управления эксплуатацией таким образом, чтобы они стали доступными для немедленного применения в организациях и на предприятиях России. Подобная постановка задачи обусловлена стремлением дать в руки отечественным специалистам лучший набор инструментов, который используется их зарубежными коллегами.

Во избежание догматического представления технологий эксплуатации изложение построено на примерах конкретных ситуаций, зачастую с описанием нескольких технологических вариантов, что оставляет думающему профессионалу свободу выбора решений по построению программы эксплуатации в зависимости от конкретной ситуации в организации.

Спектр описанных технологий охватывает практически всю деятельность по эксплуатации независимо от формы собственности, функционального назначения и конструктивных особенностей недвижимости. Последовательное практическое использование каждой отдельной технологии обеспечивает улучшение эффективности одного из процессов управления эксплуатацией, увеличение количества используемых технологий, синергетически увеличивает общую эффективность эксплуатации. Максимальная долгосрочная эффективность достигается при последовательном использовании инновационных технологий управления на всех уровнях системы эксплуатации: стратегическом, операционном и производственном.

Основные технологии операционного и производственного уровней управления проиллюстрированы практическими примерами, в том числе подходами, применяемыми при создании и внедрении промышленных систем управления недвижимостью на программной платформе ValMaster™ FM под научным руководством автора.

Структура работы отражает комплексный объем знаний на всех уровнях управления эксплуатацией недвижимости.

Первая часть устанавливает терминологическую «систему координат», обеспечивающую точное смысловое позиционирование общепринятых терминов: «управление активами», «управление недвижимостью», «управление инфраструктурой», а также приводит как нормативные определения из современных источников, так и их трактовки. Весьма важной для последовательного планирования и отчетности является приведенная экономическая структура категорий и видов эксплуатации.

Терминологическая и классификационная часть материала дополняется кратким резюме, тезисно формулирующим основные элементы современной системы управления эксплуатацией: ресурсы и процессы эксплуатации, масштаб и компетенции эксплуатации, технологическая структура управления эксплуатацией.

Вторая часть – «Технологии стратегического управления эксплуатацией недвижимости» – посвящена формированию системы стратегического управления активами, начиная от мастер-плана развития инфраструктуры и заканчивая Стратегическим планом управления эксплуатацией. Приведены типовые содержание и формулировки, а также рекомендации по разработке мастер-плана, стратегического плана управления активами, стратегического плана управления эксплуатацией. Описаны новые модели и технологии обоснования стратегических решений по управлению инфраструктурой, обоснованы ключевые компетенции специалистов, которые необходимы для реализации новой парадигмы управления эксплуатацией. Подчеркнута стратегическая роль лидерства в современной глобальной экономике, приходящего на смену формальному менеджменту. Приведены рекомендации по формированию компетенций современных лидеров эксплуатации, показаны выгоды, которые обеспечивает лидерство в эксплуатации.

Третья часть – «Технологии операционного управления эксплуатацией недвижимости» – раскрывает комплекс технологических решений, используемых для реализации стратегических планов эксплуатации и подготовки производства работ по эксплуатации. Приведено детальное описание технологии технического обслуживания недвижимости, включая аспекты технического нормирования работ. Описаны особенности формирования плана работ по эксплуатации для подготовки конкурсной документации и последующего выполнения работ, в том числе приведено аналитическое обобщение современных данных о сроках службы конструктивных элементов и инженерного оборудования в странах с аналогичным климатом.

Раскрыты особенности инженерных и монетарных подходов к оценке эксплуатационного состояния, приведены конкретные модели массовой, быстрой и недорогой оценки эксплуатационного состояния для применения в отечественных условиях. Описаны особенности организации эксплуатационного аудита и технологии его проведения.

Значительное внимание уделено технологиям организации выполнения эксплуатации, в том числе моделям обоснования выбора источника услуг эксплуатации на основе теории риска. Приведенные аналитические материалы позволят читателю самостоятельно выполнять обоснование способа эксплуатации, при этом читатель сможет самостоятельно оценить необходимость настойчиво рекламируемого тотального аутсор-

синга услуг эксплуатации в конкретных условиях своего предприятия или организации. Существенное внимание уделено технологиям контрактных отношений, приведены основные составляющие риска для различных типов контрактов, раскрыты особенности рисков при различных способах оплаты услуг эксплуатации. В качестве рекомендаций приведена содержательная структура основных контрактных документов – договора и технического задания, описаны особенности новых форм эксплуатационных контрактов, в том числе соглашений об уровне обслуживания, контрактов, основанных на результатах партнерских соглашений.

Детально раскрыты технологии бенчмаркинга в эксплуатации, показано современное позиционирование эксплуатации как основного бизнес-процесса, приведена специфическая методология проведения бенчмаркинга в эксплуатации. Рассмотрены конкретные примеры бенчмаркинга лучших практик эксплуатации, приведены примеры расчетных таблиц для самодиагностики системы управления активами и эксплуатации. Рассмотрены основные показатели продуктивности эксплуатации, приведены примеры показателей продуктивности, используемых различными профессиональными организациями и ведомствами.

Раскрыты особенности технологии эксплуатации, ориентированной на надежность, описаны области применения основных технологий инструментальной диагностики. Даны рекомендации по внедрению ориентированных на надежность и эффективность технологий приемки строительных и ремонтных работ, а также технологий технического обслуживания на основе доминантных отказов. Приведены подходы к анализу отказов и рекомендации по их использованию при эксплуатации недвижимости.

В завершении второй части рассмотрены особенности организации эксплуатации как центра прибыли на предприятии, в том числе показаны перспективы данной технологии для отечественной практики.

Четвертая часть – «Технологии производственного управления эксплуатацией недвижимости» – посвящена тщательному описанию принципов и подходов производственного планирования и составлению календарных графиков работ по эксплуатации. Раскрыты особенности специфики производственного планирования эксплуатации, в том числе основные пути повышения производительности труда в 2–3 раза за счет внедрения комплексной системы производственного планирования, технологической подготовки и учета «человеческого фактора» при непосредственном выполнении работ.

Рассмотрены организационно-функциональные схемы информационных потоков производства работ, даны рекомендации по формированию методической базы знаний системы управления эксплуатацией, описан жизненный цикл наряд-заказов на выполнение эксплуатационных работ, приведены подробные рекомендации по приему и обработке заявок пользователей на основе современных информационных технологий.

В ходе работы над книгой автором собран и проанализирован значительный объем оригинальных материалов, большая часть которого отражена в соответствующих главах. Материал, не вошедший в книгу, составит основу следующей работы. Автор надеется, что представляемая книга поможет вдумчивому читателю раскрыть новые и еще более инте-

ресные глубины сложнейшей предметной области – профессиональной эксплуатации недвижимости.

По мнению автора, для отечественной экономики современные технологии эксплуатации недвижимости представляют готовый для немедленного использования инструмент эффективной модернизации инфраструктуры недвижимого имущества с целью создания безопасной, надежной, функциональной среды для возрождения экономической мощи России и создания комфортных условий для жизни ее граждан. Других инструментов решения проблем деградации отечественной недвижимости мировая практика пока не знает.

Автор будет признателен за конструктивную критику, замечания и предложения уважаемых читателей, которые обязательно будут учтены в дальнейшей работе.