



Часовских Виктор Петрович

доктор наук, профессор, заведующий кафедрой менеджмента и ВЭД предприятия, декан факультета экономики и управления Уральского государственного лесотехнического университета, действительный член Российской академии инженерных наук им. А. Прохорова, действительный член Российской академии естественных наук, заслуженный работник высшей школы РФ. Имеет более 180 печатных работ в области управления промышленным предприятием и информационных технологий различного назначения (в образовании, в управлении, и пр.)



Высочил Властимил Карел

инженер, профессор, менеджер, предприниматель, старший преподаватель Высшей школы экономики в Праге на факультете управления предприятием (кафедра менеджмента).

В.П. Часовских, В.К. Высочил ■ ФАСИЛИТИ МЕНЕДЖМЕНТ



**В.П. Часовских
В.К. Высочил**

**ФАСИЛИТИ
МЕНЕДЖМЕНТ**

Екатеринбург, 2009

ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО ПО ОБРАЗОВАНИЮ
УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ЛЕСОТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ

В.П. Часовских, В.К. Выскочил

ФАСИЛИТИ МЕНЕДЖМЕНТ

методы управления
непроизводственными функциями в организации
(управление инфраструктурой организации)

Екатеринбург
2009

УДК 658.012.4(075.8)

Рецензенты:

Кафедра управления внешнеэкономической деятельностью предприятий
Уральского государственного технического университета

Доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой менеджмента
Ковалев Н.Р.

Часовских В.П., Выскочил В.К. ФАСИЛИТИ МЕНЕДЖМЕНТ методы управления инфраструктурой организации (управление инфраструктурой организации). — Екатеринбург: Урал. гос. лесотехн. унив., 2009. — 162 с.

ISBN 978—5—94984—231—7

В монографии рассмотрены теоретические и практические аспекты фасилити менеджмента (Facility management) или управления непроизводственными (производственные функции компетенция производственного менеджмента) функциями в организации. Фасилити менеджмент учитывает влияние условий производства на само производство. Как показывает мировая практика менеджмента влияние это и в самом деле весьма существенно.

Facility management можно рассматривать как управление инфраструктурой организации. Это — управление недвижимостью, инженерной и социальной инфраструктурой организации, пространством здания. В сфере деятельности фасилити менеджера оказываются все службы, обеспечивающие нормальное функционирование той или иной организации.

Современному менеджеру необходимо знать и уметь применять средства и методы фасилити менеджмента.

Для научных работников, аспирантов и студентов очной и заочной форм обучения по специальности «Менеджмент организации» и направлению — «Менеджмент».

УДК 658.012.4(075.8)

ISBN 978—5—94984—231—7

© Уральский государственный
лесотехнический университет, 2009
© Часовских В.П., Выскочил В.К., 2009

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение	6
1. Фасилити менеджмент — составная часть современного менеджмента	8
1.1. Общие положения	8
1.2. Современная научная теория по Куну	9
1.3. Новая экономическая теория по Куну	10
1.4. Содержание общественных и менеджерских преобразований	11
1.5. Новые подходы в управлении	12
1.6. Выводы и предложения	13
1.7. Литература	14
2. Фасилити менеджмент — феномен перемен	16
2.1. Общие положения	16
2.2. Содержание фасилити менеджмента	21
2.3. Стратегия фасилити менеджмента организации	24
2.4. Как ввести фасилити менеджмент на предприятии?	25
2.5. Выводы и предложения	25
2.6. Литература	26
3. Положение фасилити менеджмента в рамках стоимостной цепочки видов деятельности	27
3.1. Общие положения	27
3.2. Контроль расходов	30
3.3. Выводы и предложения	31
3.4. Литература	32
4. Фасилити менеджмент — стратегическое, финансовое и производственное планирование	33
4.1. Общие положения	33
4.2. Стратегическое планирование вспомогательных видов деятельности у клиента и финансирование	34
4.3. Финансирование деятельности у исполнителя фасилити услуг	36
4.4. Планирование деятельности организаций, предоставляющих фасилити услуги	37
4.5. Менеджерская экономика фасилити фирм	38
4.6. Производственная мощность и производительность фасилити фирмы	40
4.7. Выводы и предложения	45
4.8. Литература	46
5. Расходы предприятия — мотивация для введения вспомогательных видов деятельности	48
5.1. Определение стоимостной цепочки для анализа издержек	48
5.2. Поведение издержек	49
Система контроля издержек	51
Составление сметы	52
Издержки жизненного цикла	52
Планирование деятельности фасилити менеджмента	55
Управление издержками	57
Экономия или потери от проведения фасилити деятельности	58
Приобретенные сведения и знания	58
5.3. Кооперация с outsourcing, производственное планирование	59
Последовательные шаги при планировании издержек	60
Производственное планирование фасилити деятельности	60
Остальные факторы (маркетинг, географическое положение)	60
5.4. Заключение	61
5.5. Литература	61

6. Фасилити менеджмент и интегрированный менеджмент	63
6.1. Фасилити предприятие и окружающая среда	63
6.2. Проекты безошибочных методов	64
6.3. Организация зданий и служб (Area Management)	65
6.4. Экономика вторсырья и рециклирование	66
6.5. Менеджмент качества осуществляемых служб фасилити менеджмента предприятия	67
6.6. Заключение	70
6.7. Литература	70
7. Управление службами (outsourcing)	72
7.1. Наиболее используемые услуги	72
7.2. Постановка осуществляемых услуг	74
7.3. Коммерческий опыт	75
7.4. Выбор поставителя аутсорсинга	76
7.5. Спецификация задач	76
7.6. Определение решающих факторов	78
7.7. Запросы клиента при выборе предоставляемых услуг	79
7.8. Мониторинг деятельности поставителя фасилити менеджмента услуг	80
7.9. Исключительный исполнитель	80
7.10. Заключение	84
7.11. Литература	85
8. Виды деятельности фасилити менеджмента	87
8.1. Фасилити менеджер — проектировщик?	87
8.2. Значение управления недвижимостью	88
8.3. Общее обслуживание	91
8.4. Руководство по обслуживанию	93
8.5. Планирование производственной мощности обслуживания	94
8.6. Организация работ обслуживания	95
8.7. Офисные службы (канцелярский сервис)	97
8.8. Будущее офисных служб	99
8.9. Уровень услуг	99
8.10. Заключение	100
8.11. Литература	101
9. Фасилити менеджмент с точки зрения пространства и помещений	102
9.1. Рабочее место	102
9.2. Стратегия управления пространством	103
9.3. Заключение	112
9.4. Литература	113
10. Управление риском в проектах FM и PPP	115
10.1. Категории рисков	115
10.2. Система управления рисками	118
10.3. Заключение	121
10.4. Литература	122
11. Фасилити менеджер	124
11.1. Фасилити менеджер с точки зрения структуры управления	124
11.2. Современный взгляд на фасилити менеджера	126
11.3. Заключение	129
11.4. Литература	130
12. Фасилити менеджмент и информационные технологии	131
12.1. Информационные системы фасилити менеджмента	131
12.2. Влияние ИС на управление фасилити менеджментом	134

12.3. Заключение.....	136
12.4. Литература	136
13. Социально-синергетический подход к партнерству общественного и частного секторов	138
13.1. Определение и виды партнерских отношений общественного и частного секторов.....	139
13.2. Характерные показатели проектов PPP.....	139
13.3. PPP в странах Центральной и Восточной Европы	141
13.4. PPP на примере строительства сети автомагистралей в выбранных странах SVE.....	144
13.5. Преимущества / риски проектов PPP и результаты представленных проектов	151
13.6. Заключение.....	152
13.7. Литература	153
Послесловие	155
Список иностранных слов и сокращений	157

ВВЕДЕНИЕ

В последнее время в нашей жизни мы все чаще встречаемся с понятием фасилити менеджмент (Facility Management). Этот новый для нас термин уже употребляет ряд людей, но немногие из них действительно понимают, что он означает. При этом мало кто из нас любит заимствованные названия, каждый хочет иметь доступные обозначения на родном языке, чтобы сразу можно было понять, о чем идет речь.

Этимология слова «фасилити» восходит к латинскому *facilitas* — удобный, благоприятный. Латинско-русский словарь определяет *Facilitas* как легкость, удобоисполнимость, готовность. Вебстерский экономический словарь определяет *facility* как что-либо разработанное, построенное, установленное с целью сделать возможным выполнение специфической функции по обеспечению определенных условий или услуг. В современном менеджменте английское слово *facilities* имеет несколько значений:

- удобства, средства обслуживания, возможности;
- оборудование, устройства;
- сооружения.

Все эти понятия отражаются в словосочетании «инфраструктура организации». Но понятие «Управление инфраструктурой организации» намного шире, чем это может показаться из перевода с английского словосочетания *Facility management*. Действительно, управление инфраструктурой организации — это управление недвижимостью, инженерной и социальной инфраструктурой организации, пространством и внешним видом здания.

В сочетании с другими словами *facility* образует целый ряд экономических терминов, помогающих уяснить отдельные аспекты этого понятия:

- *community facilities* — районные предприятия бытового обслуживания;
- *educational facilities* — средства обслуживания учебного процесса;
- *housing facilities* — жилищные условия;
- *office facilities* — служебные помещения.

Существует целый ряд классических определений фасилити менеджера и фасилити менеджмента. В главном они не противоречат друг другу.

Фасилити менеджер координирует физическое пространство вместе с людьми и работой в организации, комбинирует лучшие управленческие принципы с наиболее распространенными профессиональными и техническими знаниями для обеспечения эффективной работы оборудования и людей.

Фасилити менеджер является ответственным за координацию всех усилий в планировании, проектировании и управлении зданием и его системами, оборудованием для повышения возможности организации достичь успеха в постоянно изменяющемся мире.

Фасилити менеджмент — это интегрированное управление (планирование и мониторинг) и реализация обеспечения жильем, помещениями, предоставление услуг и средств, из которых должна складываться эффективная, гибкая и созидательная реализация целей организации в изменяющейся окружающей среде.

Если мы посмотрим на всю проблему с точки зрения деления на главный предмет предпринимательства (*core business*) и вспомогательные процессы, то ясно увидим тенденцию к сосредоточению на *core business*. Ряд фирм принял философию «делаем то, что действительно умеем, а остальное обеспечиваем себе внештатным сервисом». В английском языке можем

встретиться с суждением: « Do what you can do best and outsource the rest» — «Делай то, что умеешь лучше всего, а все остальное выдели». Результатом аппликации этой мысли в практике является относительно интенсивное развитие *joutsourcing* ряда деятельностей и процессов. Появляется ряд вопросов: «Почему мы должны сами убирать? Почему мы будем сами поддерживать уход за зданиями, когда, в сущности, мы не умеем это делать? Нам нужен собственный транспорт?» и тому подобное. Когда уже отдельные виды деятельности начали функционировать, возникает необходимость к предоставлению комплексных услуг. И здесь мы встречаемся с понятием фасилити менеджмент, главным смыслом которого в широком понимании является формирование оптимальных условий для производства главного предмета предпринимательства. В монографии фасилити менеджмент мы определим, как вспомогательные процессы или опору (поддержку) главному предмету предпринимательства. Целью фасилити менеджмента является предоставление такой поддержки, которая повысит производительность фирмы, достичь безупречной сыгранности рабочей сред, вспомогательных служб, процессов и людей, работающих в организации.

Если вернуться к смыслу определения фасилити менеджмента, то в нем речь идет, в сущности, об управлении и производстве вспомогательных процессов на профессиональном уровне, равном уровню ключевого процесса главного предмета предпринимательства. Вкладом фасилити менеджмента в основной производственный процесс является лучшее использование площадей, оборудования и инвентаря, высшее качество рабочей среды и освобождение менеджмента фирмы от решения ряда банальных оперативных задач. Сэкономленное время менеджмент отводит на развитие главных видов деятельностей, тем самым существенно повышая эффективность собственного предмета предпринимательства. Результатом введения фасилити менеджмента будет не экономия издержек, а более высокая производительность и прибыльность фирмы. О «спящем» потенциале области фасилити менеджмента можно говорить, основываясь на данных американского рынка. В США и Канаде речь о фасилити менеджменте идет в отраслях с годовым оборотом свыше 6 млрд долларов. На ежегодной ярмарке *Expo Real* в Мюнхене растет число фирм на десятки процентов, использующих технологию фасилити менеджмента. Это только вопрос времени, когда это направление полностью развернется и на предприятиях Российской Федерации в различных областях производства.

В предлагаемой монографии рассматриваются следующие, наиболее важные проблемы:

- Фасилити менеджмент — составная часть точных наук, феномен изменений, положение в рамках родовой стоимостной цепи деятельности.
- Экономические аспекты фасилити менеджмента — стратегическое, финансовое и производственное планирование, затраты предприятия.
- Области управления фасилити менеджмента — качество процесса, аутсорсинг, выбранная деятельность и управление риском во вспомогательных процессах;
- Человеческий фактор и *facilities ICT/ICS*;
- Фасилити менеджмент с точки зрения пространства и синергии инфраструктуры.
- Законодательство и европейский стандарт.

Каждая глава завершается списком рекомендуемой литературы. На сайте УГЛТУ представлены тесты, позволяющие оценить степень усвоения материала монографии.

1. ФАСИЛИТИ МЕНЕДЖМЕНТ — СОСТАВНАЯ ЧАСТЬ СОВРЕМЕННОГО МЕНЕДЖМЕНТА

1.1. Общие положения

Классики научной школы управления, признающие как основополагающий принцип разделения труда и специализацию, ничего не знали ни о процессном управлении, ни о работе в командах, об информационных системах или информационных технологиях (ИТ). Они жили в эпоху механизации и не предполагали, что век информации уже стучит в двери XX столетия. Переход от «экономики грубой силы» к «экономике интеллектуальных возможностей» идет с нарастающей скоростью. Культура предпринимательства сегодня рассматривается как неотъемлемая часть современного управления, хотя ряд практиков (в большинстве от незнания) и ряд теоретиков (из принципа и предубежденности) этот факт отвергают. Одни менеджмент восторженно воспринимают как радикальную перемену в управлении фирмой и новую революцию в предпринимательстве, другие — пренебрегают и воспринимают как моду, которая пройдет так же быстро, как и пришла. Разумеется, что никогда не существовало фактического пособия незыблемых правил менеджмента. Менеджмент начал развиваться просто как неписанный устав. Начали возникать методы, как делать те или иные вещи, строить прогнозы и ожидания.

В динамике менеджмента так же, как и в развитии общества, мы сталкиваемся с различными противоречиями и противопоставлениями основных элементов. Сегодня мы можем с достаточной точностью определить время возникновения фасилити менеджмент (точнее, функционального менеджмента). Его формирование началось в начале 80-х годов XX века: в это время в США начинают употреблять слово «фасилити» (вспомогательный, облегчающий) и формироваться понятие фасилити менеджмент. Возникли различные понятия и определения для неоднородных, отличающихся по характеру от основного вида деятельности направлений работы, в области международных платежных расчетов и информационных технологий. Слово «фасилити» (в пер. с англ. подержка, облегчение) представляет собой название определенных межбанковских операций, т. е. постоянную возможность получить за границей валютный счет от иностранных банков или международных финансовых организаций. Эти межбанковские операции производятся при наличии гарантий для фирм, предоставляющих услуги в области ИТ (часто производитель, или же продавец, дилер), это означает обязанность проводить комплексное сервисное обслуживание всех компьютерных потребностей организации (или их частей). Речь идет об необходимости сервисной фирмы получить для себя определенный результат именно в этой сфере деятельности, но никак не в начислении заработной платы или ведении бухгалтерии с помощью существующих стандартных программ, или просто предоставлении вычислительной техники. В 1970-х годах в США возникают офисы больших размеров, появляются персональные компьютеры, факсы, копировальные аппараты. Настает информационный бум, и управляющие фирм нуждаются в квалифициро-

ванной профессиональной помощи по решению проблем интерьера, оперативного управления площадями, развития компьютерных сетей, учета человеческого фактора и т. д. Фасилити менеджмент здесь означает обусловленный договором порядок предоставления услуг, традиционно понимаемый как управление пространством здания. Это понятие начинает окончательно ассоциироваться с деятельностью, связанной с управлением недвижимостью и не только с нею. В этой области такая деятельность начала развиваться и у нас. Международная ассоциация фасилити менеджмента (International Facility Management Association), как самая уважаемая среди большинства мировых фасилити менеджеров, расширила это определение до задач: как наладить рабочую обстановку, усовершенствовать рабочие места, инженерную и социальную инфраструктуру фирмы. Фасилити менеджмент включает принципы коммерческого управления, архитектуры, гуманитарных и технических наук, обозначил перемены в подходах к оперативному управлению большими площадями офисов, торговых центров; т. е. изменил ситуацию в релевантной (процессуально ориентированной) организации, когда перемены происходят с непредвиденной частотой, а управление организацией становится процессом функционирования стратегических альянсов. Процессуально ориентированная организация, конечно же, является реакцией на действительность. Для рядового сотрудника в эпоху информационных технологий с точки зрения основного вида деятельности не правильно заниматься в рабочее время работами по благоустройству или проблематикой инфраструктуры, или, наоборот, работая в сфере вспомогательных услуг, производить серии элементарных движений на конвейере, как во времена Форда. Цель проведения этих процессов — удовлетворение, например, потребности обеспечения вспомогательных работ внештатным исполнителем или определенной внутренней потребности организации внутренним исполнителем. Процессуальное упорядочивание обычно производится интегрированным способом, в котором основной являются ориентация на клиента, работа в коллективах, не коллективную мотивацию и т. д.

Данная теория управления складывается из подходов теоретического понимания, т. е. стремления понять, объяснить и дать прогностическую оценку окружающего мира, преимущественно в области вспомогательных, не связанных с основной деятельностью организации процессов. Однако такое определение очень размыто и может быть применено к целому ряду деятельностей. Поэтому требуется дополнить эту характеристику фасилити менеджмента. В соответствии с сегодняшним пониманием науки это будет без сомнения, эмпирический эксперимент и созданием проверочных теорий.

1.2. Современная научная теория по Куну

По Куну, научные знания повышаются простым накоплением новых и новых сведений, которые автоматически ведут к постоянному более глубокому и интенсивному приближению к правде. Кун считает, что постоянное увеличение сведений в определенный момент приведет к ситу-

ации перелома, когда коренным образом изменится не только количество данных, но и их качество, дойдет до научной революции, до изменений в постулатах. Весь процесс при этом не управляем и не контролируем каким-либо внешним фактором (например правдивостью), а наоборот, является спонтанным, как, к примеру, биологическая эволюция. Общепринятые методы в науке регулируются действующим доминирующим постулатом, таким как консенсус ученых, определяющий, что относится к науке, а что нет. Этот узко регламентированный взгляд на вещи ведет к накоплению знаний, но также и к увеличению сведений о явлениях, которые противоречат установленной концепции. В определенный момент это приведет к коренным изменениям в постулатах. Наука вырастет до теории, которая будет существенно отличаться от первоначальной и будет лучше объяснять упомянутые аномалии. Сам процесс потом может повторяться. Нужно заметить, что Кун примирился с тем фактом, что каждая теория должна будет противостоять реальности, которую не способна объяснить. Исходная теория будет действительна до тех пор, пока не появится другая (лучшая, но не идеальная). Теории не появляются простым изложением наблюдаемых данных, а скорее, являются результатом созидательной работы ученых. Соответственно в период своей «славы» каждой теории предстоит сопротивляться натиску конкурентных теорий. Из этого следует, что изменения в постулатах происходят при победе одной из конкурентных теорий над теорией действующей. Процесс перемен в основах не происходит простым воздействием фактов или строгим изложением новых данных, а скорее, является делом спонтанным, самопроизвольным и непредвиденным. В вопросе отношения теории к действительности Кун, в определенной степени, относителен. Понятие лучшего и лучшего объяснения неменяющейся реальности ему далеко. Реальность для него, наоборот, в значительной степени определена взглядом на окружающий мир, который тот или иной постулат позволяет видеть. Вне научной среды не имеет смысла говорить о постулатах. Научная среда является их создателем, носителем, разработчиком, заверителем их действительности и главным арбитром времени их действия. Подчеркивание взаимных отношений постулатов и научной среды является главной характеристикой Куновой концепции развития науки. Постулаты и догматы, как общественное явление, являются главным моментом того, что мы берем за самое популярное и наименее понятным аспектом нашей работы. «Каждое новое истолкование природы — будь это явление или теория — впервые рождается в голове одного или нескольких ученых. Тех, кто первыми научились разделять науку и окружающий мир, а их возможности осуществить эту взаимосвязь способствуют два обстоятельства, которые у большинства остальных ученых в данной области не встречаются» [1].

1.3. Новая экономическая теория по Куну

Между тем последним явлением в ряде перемен, которые провоцируют изменение постулатов, является так называемая новая экономика, которая часто спорна и критикуема. В теоретических подходах отража-

ется новое экономическое мышление, выходящее из условий общественных знаний и объединяющее ряд идей и заключений из эмпирических исследований. В глобальном подходе, когда господствует гиперконкуренция, основы новой экономики очень интересны: предполагается, что она найдет решение назревающих проблем. С точки зрения глобального подхода нужно будет проявить много старания для детального объяснения перепадов между функциональным и процессуальным подходами в управлении предприятием. В этих изменениях свою роль уже играет и новый феномен интегрированного менеджмента. Это менеджмент, который очень целеустремленно и ответственно дает ответ на вопрос функционирования «новой экономики». «Новая экономика — это по-новому проводящаяся система организации финансовых, промышленных и коммерческих деятельностей, которые своим пользователям приносят новые пространства для роста и большие конкурентоспособные преимущества в глобальном масштабе». В настоящее время рассматриваются три основные черты:

- наивысший экономический рост, потому что применяются эффективнейшие механизмы экономической деятельности, основанные на информационных и коммуникационных технологиях;
- воздействие на циклический характер процессов снижением уровня безработицы, совокупностью того, что информационные технологии сдерживанием инфляции;
- источником роста становятся возрастающие доходы от действия сетей и внешних факторов.

1.4. Содержание общественных и менеджерских преобразований

XX век принадлежит менеджменту. В его начале еще был технологический детерминизм в нормировании цехов (У Тейлора «научное управление», *научное* в смысле измерения и исчисления), а к концу — деловое управление крупных и очень крупных предприятий. Характерной формой предприятия было и остается еще иерархически организованное предприятие с военным или бюрократическим образом мышления и контролем за исполнением приказов. В наше же время наблюдается преклонение перед менеджментом и свободное поле для производственного руководства. Менеджер — это тот, кто на позиции управляющего умеет систематизировать вещи, устанавливать цели и задачи, методы и нормы, контролировать исполнение. Там, где отсутствует элементарный порядок, где требуются ответственность и дисциплинированное исполнение, такие люди просто необходимы. Однако для разрешения временных проблем, быстрого нахождения новых решений и умения вести грубую дуэль за положение на рынке этого недостаточно. Во главе предприятий сейчас становятся не столько менеджеры, сколько лидеры, руководители, типы людей с лидерскими, руководящими качествами. В русском языке это превосходно можно выразить фразой «от руководящего лица к руководящей личности».

С конца 70-х годов XX века понятие управления начало совпадать с понятием «управление преобразованиями». Мастера «порядка и дисципли-

лины» в дальнейшем имеют место только там, где этого не хватает. Традиционное управление доказало свое «я» в ведении и стабилизации предприятий. Одоление преобразований, имеет свой отличающийся угол зрения и ликвидируется другими способами. Чем «лидер» отличается от «менеджера»? Главным образом тем, что управляет не столько наличием «рычагов аппарата», указателей, методик, задач и т. д., сколько всею своею личностью, богатой знаниями, видением будущего, способностью убеждать и привлекать людей, осуществлять новые и непривычные операции. Такой человек «должен носить в себе будущее». Конец линейного маршрута охарактеризован тремя фактами: концом социализма, окончанием индустриальных эталонов и окончанием послевоенного капитализма. Несомненно только то, что будущее неопределенно. Перед нами мир турбулентности, хаоса и неуверенности. Мир непрерывно ускоряющихся перемен и ускоряющейся экономики, основанный на интеллектуальном капитале — общественных знаниях. Трудно отпустить вчерашний день, но еще труднее делать вещи по-новому.

1.5. Новые подходы в управлении

С точки зрения подхода к содержанию понятия и длительности его во времени мы можем разделить две категории экономических явлений: неоспоримые истины и тренды развития. К неоспоримым истинам, например, относится модель Файоля менеджерских функций. Это такие истины, которые проверены временем, истины, в которых, по большому счету, мы не сомневаемся и даже допускаем, что со временем они могут быть переоценены. Менеджмент можно рассматривать как упорядоченный комплекс знаний с позиции установленных моделей, которые большей частью взяты из практики и разработаны в форме инструкций поведения или как принципы. Менеджмент опирается на знания (теории и методы) из областей научных дисциплин (экономики, математики, психологии, социологии и т. д.), которые влияют на обстоятельства управления и развивают их. Менеджмент не является точной дисциплиной, как другие научные области. Научный подход и умения в менеджменте не могут друг друга заменить, но могут взаимно дополнять друг друга. Низкая точность и общность науки, относящейся к менеджменту, вызвана главным образом тем, что при управлении предприятием много изменчивых и экстренных ситуаций. Наука и теория менеджмента образуют систему, которая использует серию систематизированных знаний, складывающихся из целого ряда научных дисциплин. Современное положение формирования менеджмента как научной дисциплины дано «структурой, за которой следует стратегия». Поэтому фасилити менеджмент, относящийся к разряду последовательности значений, существует уже почти двадцать лет, в основном благодаря успеху экономики США за последнее время, и представляет собой изменение основ в родовой последовательности значений (Porter) в смысле необходимости радикально изменить содержание системы управления предприятием. Управление предприятием становится процессом перехода с функционального образования к управлению знаниями, поэтому фасилити менеджмент харак-

теризуется как менеджмент информационный, сетевой, цифровой, менеджмент знаний, по необходимости и как синергетический с точки зрения первичных и вспомогательных деятельностей в производственной среде. Литература, посвященная этой теме, за рубежом необыкновенно обширна и постоянно увеличивается.

Фасилити менеджмент означает особую систему производственного управления, которая исходит из Эдисовой мысли: *«Я в сущности только паразит. Абсорбирую мысли и довожу их до практики»*. Харизматичные лидеры создают объединение временно доступных успешных концептов систем управления, которые превосходно подходят к условиям их предприятий. Иногда эти лидеры умеют выдумать что-то новое, эпохальное. Их гениальность заключается во введении прогрессивных подходов и методов в такие системы управления, которые этим предприятиям лучше всего подходят. И именно этот «пошив по мере» создает максимальный синергетический эффект и продвигает их предприятия к победе на рыночной арене конкурентоспособности. С этим связан поиск расхождений между функциональным и процессуальными способами управления, поиск узких (слабых) мест и их усиление и этим, в сущности, установления принципов процессуального менеджмента и менеджмента вспомогательных процессов — фасилити менеджмента.

1.6. Выводы и предложения

Хотя выше упомянутые теории XX века были созданы для эмпирической науки, ряд авторов попытался применить их к теории управления. Учитывая, что большинство научных теорий XX века относятся к естествоведению, если принятие позитивистского определения науки является возможным, речь идет о договоренности использования слова *наука*. Всегда можем сказать, как это, в конце концов, сделали Smith, Taylor, Ford и Bata, что они поступали так, и их методы мы принимаем за научные. Если вернуться к пониманию науки (но никак не естествоведения), которое мы пытались сформулировать выше, что *«наука есть критическое создание определенного консистентного комплекса знаний с целью узнать и теоретически объяснить окружающий мир»*, то фасилити менеджмент не принадлежит к фундаментальным наукам. Нужно дальше исследовать отношения и взаимосвязи, позиции подчинения, руководства в рамках обычного менеджмента и фасилити менеджмента. Можно утверждать, что *наука* является необъяснимым и исторически обусловленным выражением определенного типа познаний. Принадлежность или непринадлежность фасилити менеджмента, в рамках управления в целом, представляется интересным практическим вопросом, который поможет тем, кто хочет его решить, в понимании некоторых реальностей в области экономического познания и мысли. Это все, однако, не препятствует первоклассному менеджеру внести вклад в никогда не прекращающийся поиск — *создание определенного консистентного комплекса знаний с целью узнать и теоретически объяснить окружающий мир в рамках*

турбулентных изменений. Менеджмент является динамичной дисциплиной, представленной в теории и практике, которая прошла долгое развитие от эпохи машин до века информации. Постепенно создался необыкновенно большой список инструментов, методов и технологий менеджерского поведения. Развитие, разумеется, продвигается дальше. Не стоит лишний раз напоминать, что при практическом использовании теории нельзя только копировать даже самые лучшие знания, а нужно критически оценивать настоящие и прошлые данные. Управление конкретным предприятием в конкретных условиях является созидательным процессом и не может быть ограничено простым следованием успешным примерам. Поэтому мы должны искать во вспомогательных процессах.

1.7. Литература

1. *Коттс, Д.* Управление инфраструктурой организации (фасилити менеджмент) [текст] / Д. Коттс; пер. с англ. — М.: ОАО «Типография «Новости», 2001. — 597 с.
2. *Гровер, Р.* Управление недвижимостью [текст] / Р. Гровер, М. Соловьев. Междунар. учеб. курс — М.: ВШПП, 2007.
3. *Талонов, А.В.* Управление инфраструктурой организации (фасилити менеджмент) [текст] / А.В. Талонов. — М.: ГУУ, 2000. — 60 с.
4. *Борисов, А.Б.* Большой экономический словарь [текст] / А.Б. Борисов. 2-е изд., перераб. и доп. — М.: Книжный мир, 2005. — 860 с.
5. *Сухомлин, В.А.* Основные принципы глобальной информационной инфраструктуры (ГИИ) [текст] / В.А. Сухомлин. — М.: МГУ, 1997. — 31 с.
6. Государство и отрасли инфраструктуры в современной рыночной экономике [текст] / отв. ред. Я.А. Рекитар, Л.С. Демидова. — М.: Наука, 2001. — 310 с.
7. *Зеленская, Т.В.* Методология формирования инфраструктуры инвестиционного процесса в транзитивной экономике России [текст] / Т.В. Зеленская. — Красноярск: САА, 2001. — 171 с.
8. *Курицкий, А.Б.* Интернет: инфраструктура информационного общества [текст] / А.Б. Курицкий. — СПб.: Судостроение, 1999. — 229 с.
9. *Акофф, Р.* Акофф о менеджменте [текст] / Р. Акофф; пер. с англ. под ред. Л.А. Волковой. — СПб.: Питер, 2002. — 448 с.
10. *Маслоу, А.* Маслоу о менеджменте [текст] / А. Маслоу; пер. с англ. — СПб.: Питер, 2003. — 416 с.
11. Классики менеджмента [текст] / под ред. М. Уорнера; пер. с англ. — СПб.: Питер, 2001. — 1168 с.
12. *Каплан, Роберт С.* Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию [текст] / Роберт С. Каплан, Дейвид П. Нортона; пер. с англ. — 2-е изд., испр. и доп. — М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2004. — 320 с.
13. Управление организацией [текст] / Энцикл. словарь. — М.: Изд. Дом ИНФРА-М, 2001. — 833 с.
14. *Янг, С.* Системное управление организацией [текст] / С. Янг; пер. с англ. — М.: «Сов. радио», 1972. — 456 с.
15. *Джонсон, Р.* Системы и руководства [текст] / Р. Джонсон, Ф. Каст, Д. Розейнцвейг; пер. с англ. — М.: «Сов. радио», 1971. — 648 с.

16. *Уолш, К.* Ключевые показатели менеджмента. Как анализировать, сравнивать и контролировать данные, определяющие стоимость компании [текст] / К. Уолш; пер. с англ. — М.: Дело, 2000. — 360 с.
17. *Гуияр, Франсис Ж.* Преобразование организации [текст] / Франсис Ж. Гуияр, Джеймс Н. Келли; пер. с англ. — М.: Дело, 2000. — 376 с.
18. *Высочил, В.К.* Фасилити менеджмент — эффективный метод управления вспомогательными процессами [текст] / В.К. Высочил. Изв. Урал. гос. экон. ун-та. — 2007, № 2(19). — С. 44—51.

2. ФАСИЛИТИ МЕНЕДЖМЕНТ — ФЕНОМЕН ПЕРЕМЕН

2.1. Общие положения

Если переводить значение слов фасилити менеджмент отдельно, то получим: фасилити — простота, легкость, умелость, навык, сноровка, доступность, преимущество, подходящее или надлежащее оборудование, обстановка, плавность, ловкость, одаренность, талант и дарование; и менеджмент — руководство, администрация, управление, искусное обращение или дирекция. Фасилити менеджмент по всему свету имеет много разных определений, и каждое государство или регион значение этого термина определяют по своему усмотрению, но абсолютно все просто видоизменяют или модифицируют основную формулировку, предложенную ассоциацией ФАСИЛИТИ МЕНЕДЖМЕНТА¹. В соответствии с процессом согласования европейской законодательной базы у некоторых государств-членов было это определение видоизменено². Это определение складывается из объединения «ЗР» («Processes + Personnel + Premises» — «Процессы + Персонал + Помещения»), и графически это можно выразить на рис. 2.1.

На этом рисунке видно, что первые две области являются идентичными во всех отраслях управления. Они всегда понимаются как части производства, установленные или предназначенные для группы людей. Однако к прямой специфике фасилити менеджмента относится третья область, обозначенная как «помещения». Это означает не только управление ими, но и обеспечение всего комплекса комфорта, пользователям помещений.

Фасилити менеджмент включает в себе экономию эксплуатационных издержек, причем сосредоточен на необходимости тех производственных процессов, которые являются основной деятельностью предприятия. Стало быть, фасилити менеджмент является отраслью, которая комплексно планирует и осуществляет различного рода вспомогательную деятельность, которую должен обеспечивать каждый руководитель в соответствии с основным видом деятельности. Речь идет о сервисе или службах, которые повышают благоустройство офисов, а этим в свою очередь, и производительность. Речь идет о материальных величинах и разделении, техническом оснащении, подключении соединений (Интернет), подключении к внешним видам коммуникаций, наружных доступах, стоянке и парковке и т. д. Зачастую это относилось к условиям работы и отношениям в рамках частного бизнеса. Но тенденция фокусирования на приоритетных видах деятельности практически во всех аспектах человеческой активности, вызванная информационным бумом, ростом строительства крупномасштабных офисов и управленческих центров, боль-

¹ Организация, занимающаяся разработкой методов налаживания на предприятиях рабочих отношений, рабочей деятельности, рабочей обстановки. Эти методы включают принципы делового администрирования, архитектуры или управления площадями, социальных и технических наук.

² Facility management представляет собой внедрение различных процессов в пределах той или иной организации с целью создания и развития согласованных операций, которые поддержат и повысят эффективность главной деятельности организации.

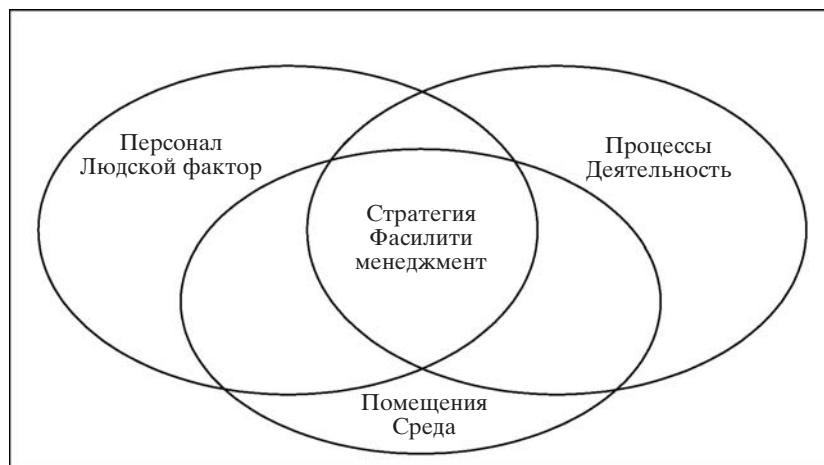


Рис. 2.1. Процессы + Персонал + Помещения

ших размеров помещений и цехов, а также организация интерьера, психология, а соответственно и связанный с этим постоянный рост издержек вызвали становление фасилити менеджмента как отдельной теории и ответвления менеджмента. Это новое течение «открывает» понятие пространства, как среду технологий, логистики, организации, социального окружения, экологии и т. д. Для некоторых более поздних фирм фасилити менеджмент уже не является «открытием», а работает как новая отдельная отрасль, которая представляет собой общее объединение всех методов работ, призванных решать приоритетные задачи организации. Например, в офисах фирм фасилити менеджмент должен определить минимальные расходы на содержание этих офисов при максимальном комфорте служащих:

- приятная среда и оптимизация рабочих мест (температура, свет, воздухообмен, чистота, организация питания);
- доступность и качество рабочих мест;
- наличие всех необходимых средств для быстрого обмена информацией.

Так, фасилити менеджмент выступает с новым проектом, который касается в первую очередь проведения организационных вспомогательных работ, связанных с людьми. На первый план здесь выходит организатор фасилити проекта под руководством своего менеджера. Задачей фасилити менеджера является расчет степени наивысшего комфорта на рабочем месте при наименьших затратах и лучшем качестве, что позволило бы повысить работоспособность работника. Итак, мы сталкиваемся с требуемым сочетанием, где, с одной стороны, сниженные затраты повышают производительность, а с другой — комплексный фасилити менеджмент может принести и дополнительные прибыли, потому что оптимизация рабочего пространства очень часто приводит к освобождению нерентабельных площадей, которые можно эффективно сдавать внаем, или использовать для расширения собственного производства. С этой точки зрения можно определить ФАСИЛИТИ МЕНЕДЖМЕНТ

как эффективную деятельность, цель которой — «укрепить те процессы в организации, путем которых рабочее место и персонал добиваются лучших результатов, а в конечном итоге достигается общий экономический рост и общий успех организации». В прошлом организаторские процессы осуществлялись в тени ряда других видов деятельности. В вузах не изучались теории вспомогательных организаторских процессов и служб с ними связанных, в управлении организацией не существовали позиции, которые бы представляли службы фасилити менеджмента, только косвенно. Наибольшей проблемой развивающегося рынка услуг фасилити менеджмента является недостаток среднего и высшего уровня менеджмента. Единственным решением является планомерное обучение действующих специалистов из областей, близких к фасилити менеджменту, и в особенности введение предмета фасилити менеджмента на имеющихся аккредитованных учебных направлениях в университетах и институтах, подготовка нового поколения молодых специалистов для решения сложившихся проблем на практике. Для рентабельности служб важными являются не только профессиональные и квалифицированные предпосылки, но и в основном безупречность коммуникаций. Подразумевается, в основном, способность коммуникации, налаживание обратных связей и умение слышать желания клиентов. Это далеко не так просто, как кажется на первый взгляд. Хороший фасилити менеджер должен быть способен взаимодействовать с клиентом, с одной стороны, а с другой — твердо руководить коллективом, который эти услуги должен предоставить на договоренном уровне и качестве. Естественно, риск зависит от положения дел в отраслях и сложности отдельных служб. Зачатки фасилити менеджмента начали появляться в течение последних десяти лет в рамках строительства новых объектов и организации площадей. На этом рынке сложилась сравнительно ясная ситуация: влияние здесь оказывает ряд специализированных компаний по эксплуатации зданий такого типа. Тендеры, скорее, являются соревнованиями за приз. Образуются стабильные связи разработчик — исполнитель. Сложившаяся ситуация предлагает расширение видов услуг и переход от технического управления к комплексному фасилити менеджменту. Стоимость отдельных контрактов измеряется от сотни тысяч и до миллиона(ов) рублей в год. Промышленность в настоящее время, наверно, самый интересный сегмент европейского и российского рынков. Отчетливо виден упор на основном виде деятельности и стремление упростить и усовершенствовать процесс производства. Наблюдается целый ряд проектов по приобретению комплекса служб фасилити менеджмента в промышленном секторе. Принципом решения является гарантия снижения косвенных затрат при повышении качества поддержки производства. По ориентировочным подсчетам можно ожидать, что чешский рынок способен переступить порог сотни миллионов крон в год в отдельных контрактах аналогичных проектов, а при глобальном рассмотрении и млрд крон в год.

Между чешскими менеджерами уже некоторое время ведутся дискуссии о проблематике отрасли фасилити менеджмента. Их актуальный рост вызвала не столько сущность самих вещей, сколько неясный объем или содержание этого вида деятельности. Данную проблематику и свя-

занные с ней работы представляют так называемые «мало чешские» и некоторые, главным образом являющиеся «разовыми», снабженческие фирмы, которые стараются раскрыть, обозначить, а потом, конечно, и занять рынок. Общеизвестно, что много проблем, (между двумя сторонами или коллективными отношениями) возникает из-за недостаточно ясной или некорректной терминологии.

В прошлом вспомогательные и организаторские виды деятельности, по различным причинам были сильно недооценены. Это привело к тому, что отдельные отрасли сами организовывали различные виды деятельности на собственное усмотрение, с их помощью создавали ведение сметы накладных расходов, или возможность использования дешевых локальных ресурсов. Однако, после суммирования накладных расходов, которые были записаны в рамках отрасли как накладные, и при отсутствии количественных скидок на общезаводскую поставку, эти службы выходили очень дорогими. С внедрением контроля, с последовательной проработанностью планирования на всех уровнях управления произошел радикальный перелом, в особенности при внедрении и временном расходовании этих потребностей. Надлежащие методы планирования, оценки и контроля вспомогательных работ ведут к освобождению внушительного количества квалифицированных специалистов в этих отраслях деятельности, приносят дополнительную экономию. Виды деятельности, которые в дальнейшем в рамках стоимостной цепочки классифицированы как вспомогательные с точки зрения их профессионального проведения, по значимости достигают до первичны. Координация этих работ под общим управлением, т. е. фасилити менеджмент, приносит по некоторым исследованиям экономию накладных расходов в размере от 5 до 40 %. Чтобы проведение координационных работ фасилити службами было успешным, необходимо сформировать у фасилити менеджера позицию «всё в интересах клиента». Большинство представителей, предоставляющих фасилити услуги, при первом знакомстве с заказчиком не могут полностью постигнуть суть и форму его главной деятельности. Фасилити менеджер клиента и фасилити менеджер представителя организации вспомогательных услуг должны сформировать безупречно сыгранную команду, которая с одной стороны, сотрудничает, а с другой — достаточно требовательна при проведении осуществляемых услуг — т. е. имеет место целевое объединение задач — стратегический альянс. Новое назначение фасилити менеджера — скорее, способность управлять, нежели техническая профессиональность. Фасилити менеджер должен уметь планировать, организовывать и контролировать осуществляющиеся работы, включая их стоимость. Одновременно он должен искать новые способы предоставления своему клиенту более совершенных решений этих задач. Важной является способность предвидеть, а также энергично и быстро ликвидировать аварийные ситуации или что-либо непредвиденное. Фасилити менеджмент мы определили как методы управления вспомогательной деятельностью или, что то же самое, как методы управления инфраструктурой организации. С точки зрения долгосрочных целей, взаимодействия и ответственности на уровне общего управления фирмой фасилити менеджер занимает положение на высшем уровне управления (высший менеджмент) компании. На практике эти

люди занимают посты на уровне принятия эксплуатационно-технических решений (эксплуатационного управления объектами) и соответственно так и воспринимаются верхним менеджментом компании. В большинстве существующих фирм Чешской Республики департаменты фасилити менеджмента до сих пор не существуют или же просто переименованы из бывших отделов, занимавшихся организацией управления зданиями, или классического экономического отдела управления, а многие вспомогательные виды деятельности разбросаны и распорядительно относятся к другим отделам и руководителям или к другим уровням менеджмента. Каждая организация, в основном из собственного опыта, решает, что является предметом ее главного производства, а что к этой деятельности не имеет отношения. В соответствии с этим определяется, какие секторы производства останутся под прямым контролем фирмы, а какие могут быть заимствованы извне.

Развивающимся видом фасилити услуг является приобретение услуг от внешних фирм-поставщиков. Этим достигается следующий эффект: фасилити услуги оказываются на профессиональном уровне опытным внешним поставщиком, который способен обеспечить достаточные ресурсы для персонала, техники и оснащения. Поскольку выбор фирмы, предоставляющей фасилити услуги, проводится на конкурсной основе, фирма-заказчик устанавливает в качестве одного из критериев приемлемую для себя цену услуг. Этим чаще всего и осуществляется снижение накладных расходов клиента. В итоге менеджмент фирмы может полностью посвятить себя важным для фирмы видам деятельности, приносящим результаты, а тем самым — более высокую прибыль. Одновременно с этим появляется прозрачность накладных расходов.

Комплексное предоставление фасилити услуг в компании возможно помощью специализированного производителя большинства установленных служб: клиент может доверить раздробленный спектр услуг одному внешнему специалисту, который способен эти службы комплексно организовать и осуществить с целью удовлетворения потребностей клиента (заказчика). Уже существует целый ряд фирм, которые предоставляют всю гамму услуг комплексно, т. е. они являются комплексными исполнителями фасилити услуг, тем гарантируют заказчику надежный тыл, т. е. берут на себя проведение всех процессов, которые не относятся к основным видам деятельности организации, на срок 3 года и более. Преимущество этих фирм в том, что фасилити услуги являются их собственным основным видом деятельности, их ноу-хау для достижения лучших результатов за соответствующую цену. Решая вопрос, воспользоваться ли системой внешнего предоставления фасилити услуг, необходимо принять во внимание весь спектр условий, состоящих:

- в снижении эксплуатационных издержек организации;
- повышении производительности персонала;
- одновременном увеличении прибыли.

Перечислим выгоды, которые приносит фасилити менеджмент, предоставляемый одной внешней организацией:

- освобождение ресурсов для основного вида деятельности путем управления всеми организаторскими процессами одной фирмой — поставщиком фасилити услуг — сравнительная выгода;

- приобретение преимущества низких издержек в общей стоимостной цепочке — конкурентная выгода;
- организация управления структурой предприятия — широко уровневый подход;
- ответственность за проведение вспомогательных работ ложится на одного исполнителя, налаживание единой системы квалификации и эффективности;
- сокращение численности рабочего персонала — общая экономия запланированных заработных плат;
- усиление контроля и проверки спектра вспомогательных и организаторских работ — выявление резервов (пространственных, эксплуатационных);
- возможность анализа вспомогательных процессов систематическим контролем накладных издержек;
- оптимизация рабочей среды;
- повышение качества служб внутри организации путем сокращения нерентабельных видов деятельности;
- повышение интерактивной коммуникации;
- нахождение новых возможностей эксплуатации недвижимости.

Следующим преимуществом, которое, однако, может быть и риском, является необходимость обслуживания внештатными поставщиками фасилити менеджмента большого числа клиентов, хотя благодаря «количеству» его услуги и дешевле. Но это может привести к синергии, так как предоставление этих видов услуг является основной деятельностью фирм поставщиков услуг, и, принимая во внимание растущее количество клиентов, им нужно непрерывно повышать качество своих работ, что в определенных ситуациях может обратно воздействовать на качество проводимых служб. С этой целью по просьбе ЕU в странах-участницах к настоящему времени был разработан стандарт фасилити менеджмента в следующих областях:

- качество, уровень услуг и KPI;
- система управления фасилити менеджмента;
- стандарт помещений;
- процессы фасилити менеджмента.

Целью обеспечения фасилити услуг посредством обобщенных описаний и определений работ исполнителя является то, что ожидаемые выгоды должны быть подкреплены общей терминологией, общим языком и общей связью в генетической стоимостной цепочке с точки зрения сроков и расчетов размера деятельности фасилити менеджмента, а также инструкций по выработке договоренностей о работах фасилити менеджмента.

2.2. Содержание фасилити менеджмента

Содержание теории фасилити менеджмента, в принципе не является чем-то новым, поэтому зачастую возникает вопрос, имеет ли смысл относиться к нему как к отдельному направлению в менеджменте. Однако необходимость применения именно этого вида управления появляется

тогда, когда невозможно рассчитать эффективность процесса производства. Это относится к фирмам, где все виды производства давно (часто и очень надежно) совмещены в единый процесс. В этой ситуации необходим системный подход, который далеко не такой привычный, как это может показаться. Для многих предпринимателей является довольно большой проблемой понимание того, что почти все виды работ фирмы, не являющиеся главными или основными, обычно можно использовать более эффективно.

В основу осуществляемых фасилити менеджментом услуг всегда закладываются те виды деятельности, которые основной менеджмент предприятия относит к разряду косвенных или вспомогательных. В задачу фасилити менеджмента входит проведение этих деятельностей самым эффективным способом, чтобы они всегда оптимально поддерживали основное производство фирмы. Однако, чтобы улучшить имеющееся положение или найти новое эффективное решение, фасилити менеджер должен изучить все условия основного производства. Поэтому задачей является не просто поддержка процесса первичного производства, а непрерывное комплексное развитие всей фирмы, а на основе этого и построение дальнейших видов вспомогательной деятельности, которые бы способствовали решению первичных задач. В рамках коллективного «принятия решения о синергии» обоих компонентов стоимостной цепочки начал использоваться метод, названный «окучивание корня». Это название заимствовано из японской терминологии в садоводстве и означает процесс подготовительных работ перед посадкой крупного дерева. В течение двух лет перед пересадкой дереву обрубают дополнительные корни, оставляя только один главный, что дает возможность без ущерба пересадить дерево. На практике это означает, что работник, который проектирует какие-либо изменения, должен прежде всего добиться поддержки своих коллег. Ими могут быть сотрудники того же уровня или прямое начальство. Это определяется в ходе работы коллектива, так как на больших совещаниях речи произносят по большей части одни и те же люди. Не каждый из нас хороший оратор, и многие люди вследствие врожденной застенчивости не могут говорить публично. Так, может оказаться, что хороший специалист фасилити услуг не сумел выразить свой взгляд на способ решения какой-либо вспомогательной деятельности. И его начальник может так никогда и не узнать, какой в действительности взгляд на данную проблематику имел его сотрудник. Чтобы такую ситуацию предупредить, совещания большей частью проводят приватно за закрытыми дверями. Процесс принятия решения на уровне двусторонних неформальных разговоров проводится и в случаях, когда речь идет о самых важных вещах, но никогда не на крупных совещаниях или встречах, где участники уже только обсуждают принятое решение и голосуют. Некоторые известные американские и западноевропейские компании фасилити менеджмента, работающие в ряде отраслей, подчеркивают, что **коммуникация** является необходимым жизненно важным условием их функционирования. Все совещания проводятся путем телеконференций с использованием вспомогательных технологических средств. Плохая коммуникация или недопонимание часто приводит к инцидентам, что и пытаются фасилити менеджеры не допускать. Постоянный рост конку-

ренции, давление на стоимость и качество, проявленные со стороны клиентов ведут к повышению эффективности в управлении и ведении хозяйства, большим требованиям к специалистам и использованию минимального количества ресурсов на данные задачи и проекты. Самым современным направлением в последнее время является **best-shore outsourcing**. Этот метод означает перевод деятельности в области с более низкими расходами на рабочую силу при соблюдении качества производимых услуг. Только таким путем (управляемым снижением издержек) можно остаться и сохранить долю на рынке в области услуг фасилити менеджмента. К зонам best-shore outsourcing относятся, например область Восточной Европы (Польша, Румыния, Болгария, Украинская Республика, Белоруссия; возможно, что и Чешская Республика, в особенности в машиностроительной промышленности). Проблемы в этих странах образуются от недостатка технически грамотных кадровых ресурсов, недостатка «soft skills» (практики менеджмента и коммуникаций с клиентом), неготовности противостоять давлению со стороны клиента, культурные отличия. Однако это не должно останавливать, потому что все больше игроков в области фасилити менеджмента идут этим путем, им еще составляют конкуренцию и большие иностранные фирмы. С точки зрения хозяйственной формы правления, в особенности в англосаксонской среде, стандартной формой торгово-правового устройства представителей фасилити менеджмента услуг является акционерное общество, организованное одноуровневым способом управления, состоящее из общего собрания директоров, которое напрямую подведомственно совету директоров, а председатель — генеральный директор. Представления о некоторых крупных компаниях фасилити менеджмента возможно выразить присягой: **«We deliver on our commitments so you can deliver on yours»**, перевод которой означает: **«Предоставляем сервис на основании наших обязательств так, чтобы вы могли поставлять на основании ваших обязательств»**. На Интернет-сайтах подчеркнуто, что речь не идет ни о каком слогане, скорее, о фактическом обещании. Главными целями представителей фасилити менеджмента являются:

- а) ориентированность на клиента — подразумевается прежде всего удержание имеющихся заказчиков на длительный период;
- б) каждым регионом использование собственной стратегии, твердо ориентированной на best-shore outsourcing;
- в) процессуально-эффективные организации должны быть как одна команда, сложенная из лучших атлетов;
- г) эффективность — стремление превзойти наши коммерческие обязательства, повышение качества, никаких происшествий (инцидентов) с нашими службами.

Фирмы, предоставляющие фасилити услуги, продвигают среди персонала культуру, ведущую к победе, основанную на трех постулатах: **откровенность, искренность и усердие**. Этот девиз, например, поддержан уставом специального подразделения для этики и соблюдения принципов выступления, задачей которого является решение каких угодно конфликтов внутри компании. Обязанность каждого работника выдвинуть какое-либо предложение.

2.3. Стратегия фасилити менеджмента организации

Специалисты в области фасилити менеджмента по праву ставят вопросы, которые напрямую вытекают из названия этой главы:

1. Как создать фасилити менеджмент на своем предприятии?
2. Как определить позицию организации, пользующейся фасилити менеджмента услугами?
3. Как сравнивать пользующихся фасилити менеджмента услугами между собой и найти лучшее решение?
4. Как измерить производительность и «зрелость» организации, пользующейся фасилити менеджмента услугами?

В рамках многолетних исследований фасилити менеджмента за рубежом был применен метод, названный Maturity Profile, который позволил оценить мощность (производительность) организаций, пользующихся услугами фасилити менеджмента, и подразделить их на уровни по следующим категориям: стратегия, стандарты и политика, финансовое планирование, оценка капиталовложений, введение различных видов услуг, «зрелость» организации и обращение с данными. Фасилити менеджер может использовать этот метод для собственного совершенствования, сравнения с конкурентами. Приведенный метод использует данные для определения показателей производительности, которые указывают на общую производительность организации. Для каждой из приведенных семи категорий авторы определили пять ступеней производительности. Этот метод не приводит к определенным заключениям, что производительность организации плохая или хорошая, а просто предоставляет информацию, истолкование которой и ложится на фасилити менеджеров. Оценивание дает возможность соизмерить и сравнить фирмы, предоставляющие услуги фасилити менеджмента; представить внешнее сравнение целей с полученными результатами; оценить фирмы, задействованные в тендерах и общеакцептованных практиках фасилити менеджмента. Этот метод служит инструкцией к оценке и детальному анализу организации, которая предлагает или предоставляет службы фасилити менеджмента, и может посодействовать при выборе целей организации в области фасилити менеджмента. В современном мире оценивание производительности компаний не является чем-то новым, и существует целый ряд инструментов для измерения производительности предприятия. Главная цель — сопоставление своей производительности с производительностью конкурентов. Но возникают два затруднения:

- желание организации фасилити менеджмента изменять данные в отношении стратегии организации или степени осуществления фасилити менеджмента;
- мера объективности предоставленных данных и информации.

Важным является то, что этот метод демонстрирует так называемое лучшее решение. Это решение определяет, как в организации внедрить новые способы повышения ее производительности. Это можно решить с помощью управления активами и вспомогательными процессами, управляемыми фасилити менеджментом, польза которого сегодня достаточно известна, как акционерам, так и топ-менеджерам.

2.4. Как ввести фасилити менеджмент на предприятии?

В настоящее время наши предприятия часто сталкиваются с существующими проблемами, спасение от которых ищут (поскольку вообще ищут решение) в улучшении главного (первичного) предмета производства. Эти процессы, однако, зачастую уже давно усовершенствованы, а, следовательно, большие усилия часто не приносят видимого успеха (являющегося часто очень необходимым). Вспомогательные (организаторские) процессы в фирмах часто недооценены, большей частью по причине страха вообще этой проблемы касаться. Если же обратиться к статистике, разработанной ассоциацией фасилити менеджмента в Соединенных Штатах Америки, то увидим, что введение поддержки фасилити менеджмента в организации приводит к 30 % экономии средств (или же увеличению прибыли). Эти экономически положительные результаты проявляются не только в «настройке общих взаимоотношений между отдельными профсоюзами», но и в простом проектировании помещений и оперативном управлении переездами офисов с помощью отдельных инструментов, в этом направлении в целом достигается 40 % экономия площади помещений. Эти просторы, к примеру здания, могут быть вообще освобождены или могут сдаваться внаем. Объединением всех видов организаторских услуг можно достичь 50 % экономии служащих и т. д. Поэтому внедрение фасилити менеджмента должно начинаться с ревизии используемых помещений (у нас этот термин называется паспортизацией помещений). Здесь речь идет, однако, не просто об ориентации, но и о том, что этот процесс одновременно дополнен распределением использования помещений, их положением во внутризаводской структуре, регистрацией служащих и оснащением комнат. Строительная ревизия может одновременно определить и технические параметры комнат и объектов (тип поверхностей, утепление, виды освещения, отопительные ресурсы и т. д.). Управление помещениями оказывается основой, на которую позже накладываются следующие данные по организации служб. Так, во время этого начального процесса фасилити менеджерам может помочь и архитектор, который этот проект курировал.

2.5. Выводы и предложения

Осуществление видов услуг, предлагаемых извне для организаций, которые проводят большинство этих вспомогательных процессов вне своих имущественных и организационных деятельностей, является мудрой и полезной стратегией. Фасилити менеджмент фирм, предоставляющих вспомогательные виды работ, проектирует деятельности, которые являются скорее ориентировочными эскизами, нежели твердыми данными или точным описанием последовательных способов, занесенных и сохраненных в толстых плановых документных папках. Поэтому, в случае какой-нибудь неожиданности, фасилити менеджеры могут быстро реагировать. Их действующие стратегии спроектированы так, чтобы всегда могли быть осуществлены. Процессы предоставления вспомогательных видов работ в рамках фасилити менеджмента поддерживают главную де-

тельность, помогают видеть и понимать все, что происходит на предприятии. Фирмы, сосредоточенные только на своей производительности и проводимых процессах, подстраиваются под изменяющуюся среду быстрее, чем остальные, потому что лучше понимают действительное положение.

2.6. Литература

1. *Коттс, Д.* Управление инфраструктурой организации (фасилити менеджмент) [текст] / Д. Коттс; пер. с англ. — М.: ОАО «Типография «Новости», 2001. — 597 с.
2. *Талонов, А.В.* Управление инфраструктурой организации (фасилити менеджмент) [текст] / А.В. Талонов. — М.: ГУУ, 2000. — 60 с.
3. *Борисов, А.Б.* Большой экономический словарь [текст] А.Б. Борисов. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: Книжный мир, 2005. — 860 с.
4. *Акофф, Р.* Акофф о менеджменте [текст] / Р. Акофф; пер. с англ. под ред. Л.А. Волковой. — СПб.: Питер, 2002. — 448 с.
5. *Маслоу, А.* Маслоу о менеджменте / [текст] / А. Маслоу; пер. с англ. — СПб.: Питер, 2003. — 416 с.
6. Классики менеджмента [текст] / под ред. М. Уорнера; пер. с англ. — СПб.: Питер, 2001. — 1168 с.
7. Управление организацией [текст] / Энцикл. словарь. — М.: Изд. Дом ИНФРА-М, 2001. — 833 с.
8. *Янг, С.* Системное управление организацией [текст] / С. Янг; пер. с англ. — М.: «Сов. радио», 1972. — 456 с.
9. *Джонсон Р.* Системы и руководства [текст] / Р. Джонсон, Ф. Каст, Д. Розейнцвейг; пер. с англ. — М.: «Сов. радио», 1971. — 648 с.
10. Фасилити менеджмент — эффективный метод управления вспомогательными процессами [текст] / В.К. Выскочил. Изв. Урал. гос. экон. ун-та. — 2007, № 2(19). — С. 44—51.

3. ПОЛОЖЕНИЕ ФАСИЛИТИ МЕНЕДЖМЕНТА В РАМКАХ СТОИМОСТНОЙ ЦЕПОЧКИ ВИДОВ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

3.1. Общие положения

В контексте экономического роста организации специальная литература представляет, в рамках действующей стоимостной цепочки в основном те виды деятельности, которые приносят эффект в соответствующей среде, где работает людской капитал, управляемый процессуальным способом. В этой сфере работает широкая гамма вспомогательных, организационных видов деятельности, которые представляют значительные стоимостные издержки. И именно эта область, с точки зрения экономической теории, определена как область образования издержек, которая, принимая во внимание ее многозначность и сравнительно сложное определение, является простором для поиска экономии на вхождении. Поэтому эта область стала целью методов переоснащения и сферой значительного внимания со стороны менеджмента на всех уровнях управления. Эти усилия дают интересные результаты — возможность последовательно планировать деятельность, которую до сих пор обеспечивали только своими силами, вместо того, чтобы передать вспомогательные виды деятельности представителям и, тем самым, быть способными идти в ногу с мировыми достижениями, обеспечивая себе и тем, для кого работают, достойную конкурентоспособность. Конкурентоспособность является исходной стратегической концепцией предприятия. Мало кто, однако, понимает, что управление, ориентированное на постоянном получении конкурентного преимущества, должно было снабдить себя новыми знаниями, что предприниматели, акционеры и высшее руководство должны очень подробно заниматься новым производственным феноменом внутри менеджмента таким, как организация управления вспомогательными процессами в рамках стоимостной последовательности производственных видов деятельности.

Наше рассуждение, направленное на феномен общего менеджмента фасилити менеджмент, заслужило уже и политическую интерпретацию капитализма английских экономистов D.C. Northa и R.P. Thomase в книге «Подъем западного мира — новая экономическая история»: *«Рост не произойдет до тех пор, пока имеющееся экономическое устройство не будет эффективным. Индивидуум всегда должен иметь стимул к тому, чтобы он взялся за работу в общественно требуемых видах деятельности».*

Сегодняшняя концентрация производства представляет собой далеко идущий процесс сосредоточения предпринимательской деятельности, производственных факторов и роста предприятия при условии характерного выделения тех видов деятельности, которые не связаны с «сутью предпринимательской деятельности — core business». Это имеет свои экономические границы, определяемые, прежде всего, общими издержками на единицу продукции. Эти издержки обычно тем ниже, чем выше произведенное множество единиц продукции. Их рост может полностью уничтожить преимущества изготовления оптом.

Экономика — это наука, в которой действует самонаблюдение, и оцениваются данные. В 1936 г. М. Кейнес написал в книге «Общая теория занятости, проценты и деньги»: *«Существуют значимые виды человеческой деятельности, которые для своего полного осуществления требуют мотива заработать деньги и которые не обойдутся без наличия частного богатства. Опасные человеческие пристрастия могут быть все-таки направлены в относительно безвредное течение. Когда людям дана возможность зарабатывать деньги и увеличивать свое личное имущество — иногда такие наклоны не могут быть удовлетворены этим способом, что может вылиться в жестокость, беспощадную гонку за личным могуществом или в другие формы продвижения самих себя»*.

Динамическое развитие капитализма, основанное на компьютерах и современной информатике, способствует непрерывному развитию конкурентоспособности. Michael E. Porter обратил внимание на **последовательную стоимостную цепочку внутризаводских видов деятельности**, которая введена в более широкие виды деятельности и обозначена как система цен (стоимости) в рамках поиска конкурентных преимуществ. Основным аргументом, почему можно рассматривать экономические ассоциации как универсальные, служит то, что чем крупнее и сложнее оказывается производственно-экономический процесс, тем более важно его действующее синергетическое устройство не только в производственной способности, но и в конкуренции. С точки зрения идентификации ценообразующих деятельностей требуется изолировать деятельности, являющиеся технологически и стратегически отличающимися. Ценообразующие виды деятельности и бухгалтерская классификация редко когда совпадают. Бухгалтерская классификация (например, непрямые расходы, накладные расходы, прямая заработная плата) объединяет деятельности с различными видами технологии и отделяет расходы, которые все являются составными частями того же вида деятельности. Для полного обзора укажем главные виды деятельности:

- управление вводными операциями;
- производство и эксплуатация;
- управление конечными операциями;
- маркетинг и реализация;
- сервисные услуги.

С точки зрения понимания фасилити менеджмента нас интересуют прежде всего вспомогательные ценообразующие виды деятельности, которые можно разделить на четыре родовые категории, что указаны на рис. 3.1. Так же как и главные виды деятельности, каждую категорию вспомогательных видов деятельности можно разделить на ряд различных ценообразующих категорий, являющихся специфическими для каждой отдельной отрасли. Например, в таком виде деятельности, как развитие технологий, можно отдельные деятельности разделить на проекты отдела, дизайн изделия, испытания на местности, проекты новых рабочих методов и выбор технологии. Деятельность по благоустройству может быть аналогично разделена на разные виды деятельности, такие как оценка подходящих новых поставщиков, добыча образцов категорий закупочных поступлений и непрерывный контроль производи-



Рис. 3.1. Главные виды деятельности

тельности поставщиков. Задачей фасилити менеджмента является формирование и реализация стратегии, которая бы дала конкурентные преимущества в данном виде деятельности. Операционные параметры здесь ближе ведущей отрасли деятельности (производство, строительство, сервис) и имеют ярко выраженный дробный характер. Для экономиста жертва, принесенная предпринимателем, — это то, что тот использовал собственный капитал и все издержки, включая проценты, равные будущему доходу от процентов, которые бы получил в случае, если бы свой капитал занял. Сюда входят, например, проценты с собственного капитала, потерянные платы предпринимателя, так называемые будущие затраты. Экономические затраты служат и для расчета экономической прибыли, которая является разницей между стоимостью (прибылью) и экономическими издержками. Оба показателя (экономические затраты и экономическая прибыль) используются для принятия решений в фасилити менеджменте.

Правильный выбор направления политики фирмы отражается на ее стратегии и часто требует компромисса между расходами и дифференциацией. Предприятие должно детально разобрать каждый ценообразующий вид деятельности, чтобы найти явные и неявные возможности выбора политики, которые являются ее составными частями. Географическое местоположение, в сущности, отталкивается от выбранной стратегии и несет в себе синергетический эффект в расходах на рабочую силу, логистику, энергию, топ-менеджеров, сырье. С этим связаны общественные и социальные отношения, необходимые для предприятия. Эти факторы являются источниками для служб фасилити менеджмента. Последовательные шаги при стратегическом анализе расходов, влияющие на фасилити менеджмент, ориентированы:

- на то, как правильно определить соответствующую стоимостную цепочку и распределить в ней затраты на эксплуатацию (издержки на производство) и активы (издержки на хозяйствование);
- установить правильные «стоимостные жертвы» каждой ценообразующей деятельности, включая их взаимное воздействие друг на друга;
- определить стоимостную цепочку конкурентов и установить их относительные расходы и ресурсы отклонений;

- создать стратегию, которая бы улучшила положение в расходах тем, что мы будем управлять «стоимостными жертвами» или изменим компоненты и составляющие ценообразующей последовательности или стоимость, определенную для клиента;
- определить, чтобы снижение издержек не снизило дифференциацию, а если это необходимо, то было бы результатом целеустремленного выбора;
- заверить длительное существование своей стратегии «атака на расходы».

На основе источника денег образуется финансовая структура фирмы. Эта структура определяет финансовую гибкость и возможности инвестирования в новые проекты. Представителя фасилити менеджмента будет интересовать цена за один час их работы, которую бы кто-нибудь был готов заплатить за использование данных денежных средств, если бы взял их на один час. *Следовательно, фирма, используя данные денежные средства, сама теряет альтернативный доход — деньги за аренду. Поэтому расходы на капитал определены ценой наемного прохождения с наилучшим альтернативным использованием данных денежных средств.* Фирмы, оказывающие услуги фасилити менеджмента, рассматривают с экономической точки зрения и так называемые расходы на службы предпринимателей, которые бухгалтеров обыкновенно вообще не интересуют. Речь идет о том, что фасилити менеджеры включают и альтернативные расходы, связанные с тем, что работа предпринимателя может быть использована и другим способом.

3.2. Контроль расходов

Между тем детальное отслеживание расходов не влияет на превышение бюджета, но может быть полезным при его образовании. Ответственность фасилити менеджера в этой области распространяется от количества контролей через регулярную отчетность до тщательного наблюдения (мониторинга) за уровнем производительности. Условием является соответствие уровня услуг касательно наших партнеров или руководителей отдельных отделений. Расходы должны планироваться в соответствии с бюджетом фирмы и настройкой основных показателей производительности и качества так, чтобы были достигнуты цели фирмы. Так же как, впрочем, и у других систем контроля, основой успеха здесь является создание сигнальной информации, которая будет проста и прямолинейна. Это позволит создать наглядную сводку основных данных, касающихся фасилити менеджмента, и создаст основу для предоставления услуг за нужную цену и в нужное время. В течение срока службы здания будут периоды, которые потребуют огромных капиталовложений, таких как, например, переезды в случае потребности перемещения. На расходы капитала, как, впрочем, и на все остальные добавочные расходы, влияют факторы времени, качества и фактический уровень расходов. Существуют два аспекта, которые находятся под влиянием времени. Во-первых, точное определение временных границ, когда наступят за-

траты, а во-вторых, временная продолжительность данных расходов. Установление времени определено в основном:

- бюджетными ограничениями;
- перестройкой структуры персонала;
- новой арендой / добавочные помещения;
- неимение других альтернатив.

Наибольшее влияние имеет экономический стимул, исходящий из бюджетных ограничений, потому что работает на удержание самых минимальных расходов. Это давление может перейти в приостановление расходов на стоимость повышенных издержек на обслуживание. Этот расчет безошибочен, если:

- 1) имеем точные сведения о том, какие расходы нам принесет дополнительное обслуживание;
- 2) знаем, на сколько запланировано.

Этот период может быть определен в соответствии с действующим налоговым законом в соответствующей группе амортизационного класса или экономией от регулярных осмотров, или оценкой срока службы, которые находятся в распоряжении у обслуживания. Временные границы данных расходов должны контролироваться, большей частью как расходы на персонал в программе, которая проводится от 5 до 10 лет. Только подробным анализом можно найти самое подходящее финансовое решение. Этот процесс называется стоимостным инжинирингом. Для достижения правильного значения должен быть взят во внимание и средне продолжительный взгляд на соответствующее обеспечение услуг фасилити менеджмента (не меньше 3 лет).

3.3. Выводы и предложения

Фасилити менеджмент является методической процедурой определенного и тщательного взвешивания всех «что» и «как», постановкой вопросов, процессом упорного выполнения работ до самого конца при понимании ясной ответственности. Его компонентами являются и формулировка предположений, касающихся развития предпринимательской среды, оценка всех возможностей организации, где закачивается главная деятельность, соединение стратегий с главным предметом предпринимательства, а также и с людьми, которые будут этот стратегический альянс поддерживать, хронометрическое согласование в рамках различных видов деятельности и однозначного распределения действий, направленных на производственную эффективность с обеих сторон стоимостной цепочки. Фасилити менеджмент включает определенные механизмы для корректировки начальных предположений с точки зрения изменчивости предпринимательской среды и развития и усовершенствования возможностей организации, чтобы доказать реальность выполнения всех задач сложной стратегии фасилити менеджмента. Главные и вспомогательные процессы являются крепко связанными друг к другу, так что категорически не возможно разделить их на отдельные составные или на изолированные действия. Эксплуатационные виды деятельности прочно соединены с основными видами деятельности. Самым главным является

то, что внутризаводское управление вспомогательными видами деятельности представителя, клиента, а также их коллективы глубоко заинтересованы в проведении всех этих процессов. Они являются «хозяевами» этих процессов. Оба принимают свои решения на основе стоимостного инжиниринга.

3.4. Литература

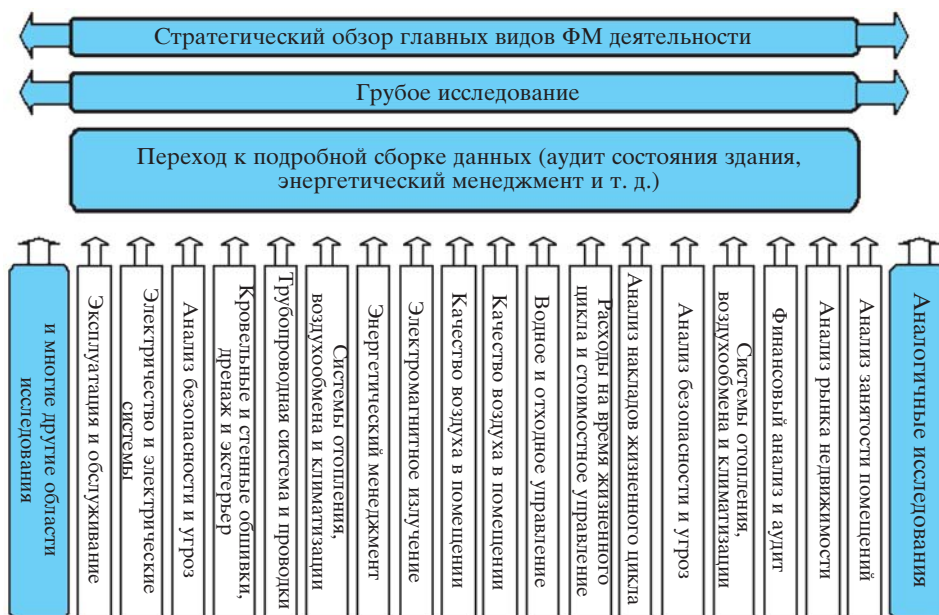
1. *Коттс, Д.* Управление инфраструктурой организации (фасилити менеджмент) [текст] / Д. Коттс; пер. с англ. — М.: ОАО «Типография «Новости», 2001. — 597 с.
2. *Гровер, Р.* Управление недвижимостью [текст] / Р. Гровер, М. Соловьев. Междунар. учеб. курс. — М.: ВШПП, 2007.
3. *Талонов, А.В.* Управление инфраструктурой организации (фасилити менеджмент) [текст] / А.В. Талонов. — М.: ГУУ, 2000. — 60 с.
4. *Зеленская, Т.В.* Методология формирования инфраструктуры инвестиционного процесса в транзитивной экономике России [текст] / Т.В. Зеленская. — Красноярск: САА, 2001. — 171 с.
5. Классики менеджмента [текст] / под ред. М. Уорнера; пер. с англ. — СПб.: Питер, 2001. — 1168 с.
6. Управление организацией [текст] / Энцикл. словарь. — М.: Изд. Дом ИНФРА-М, 2001. — 833 с.
7. *Уолш, К.* Ключевые показатели менеджмента. Как анализировать, сравнивать и контролировать данные, определяющие стоимость компании [текст] / К. Уолш; пер. с англ. — М.: Дело, 2000. — 360 с.
8. *Гуияр, Франсис Ж.* Преобразование организации [текст] / Франсис Ж. Гуияр, Джеймс Н. Келли; пер. с англ. — М.: Дело, 2000. — 376 с.
9. *Высочил, В.К.* Фасилити менеджмент — эффективный метод управления вспомогательными процессами [текст] / В.К. Высочил. Изв. Урал. гос. экон. ун-та. — 2007, № 2(19). — С. 44.
10. *Кун, Т.* Структура научных революций [текст] / Т. Кун. — М.: Прогресс, 1975. — 288 с.
11. *Кун, Т.* Структура научных революций [текст] / Т. Кун. — Благовещенск, 1998.

4. ФАСИЛИТИ МЕНЕДЖМЕНТ — СТРАТЕГИЧЕСКОЕ, ФИНАНСОВОЕ И ПРОИЗВОДСТВЕННОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ

4.1. Общие положения

Проблема явного снижения косвенных затрат у производственных субъектов в настоящее время является мотивом, который заставляет топ-менеджеров фирм искать такие виды решений, которые принесут максимальное снижение косвенных затрат вместо снижения объема производства. Ряд организаций это приводит к поиску сторонних исполнителей вспомогательных процессов, т. е. тех, которые не являются их главным видом бизнеса — специалистов, экспертов, находящихся вне рамок самой фирмы. Координация этих работ с помощью фасилити менеджмента образует стратегический альянс, целью которого является стремление провести эти процессы так, чтобы они максимально поддерживали главный предмет деятельности с точки зрения эффективности. Для стороны, предоставляющей эти службы, открываются возможности расширить спектр своих услуг и тем повысить свой оборот, увеличить круг клиентов, иметь возможность предоставлять свой сервис по более высокой цене, а значит, и повысить доход. Внедрение служб, основанных на принципах фасилити менеджмента, ведет к перераспределению рынка в сфере уборочных услуг, безопасности, рынка представителей внутреннего оснащения организаций (меблировка, IT). Это все повышает качество и эффективность в каждой отдельной области. В результате мы получаем преимущества и выгоды для заказчиков: они получают более широкий спектр услуг с более высоким качеством, могут выбрать между частными или комплексными интегрированными решениями. Если они хотят сосредоточиться на своем главном предмете деятельности, то сейчас уже могут это себе позволить, потому что существует целый ряд потенциальных партнеров, предоставляющих исполнение вспомогательных видов деятельности на высоком профессиональном уровне, как показано на рис. 4.1.

Целью стратегического **управления вспомогательными видами деятельности** является обеспечение максимальной работоспособности оборудования фирмы, снижение затрат на предоставляемый сервис и остальные виды обслуживания, сведение к минимуму складских и остальных помещений. Изначально должен быть анализ существующего положения, в результате которого уже появятся проекты и предложения радикальных изменений. Проект новой организационной структуры должен перейти в метод reengineering (усовершенствование производственных и внутризаводских процессов), который комплексно решит проблемы управления вспомогательной, организационной деятельностью. Каждая фирма для хорошего функционирования нуждается в необходимом оснащении и пространстве. Величина пространства (места), доступность рабочих ресурсов, круг клиентов, расходы на коммуникацию и рабочий капитал являются главными критериями для создания предприятия. В рамках стратегии управления собственностью главной целью фасилити менеджмента является создание таких условий, чтобы рабочий потенциал всегда был в распоряжении в нужное время на нужном месте и в рамках соразмерных (подходящие) издержек.



: Facility Design and Management Handbook (McGraw Hill)

Рис. 4.1. Виды деятельности фасилити менеджмента

Чтобы создать стратегию управления вспомогательной деятельностью необходимы:

- 1) формулировка вспомогательных видов деятельности;
- 2) спецификация требований;
- 3) оценивающий критерий.

Формулировка вспомогательных видов деятельности определяется организационным устройством фирмы, размещением служащих и нуждами на содержание (обслуживание, уход, сервис) производственного оборудования. Это является важным фактором в управлении фирмой и одновременно одной из крупнейших статей производственных расходов:

- реализация стратегии, направленной на оптимальное поддержание главной деятельности вспомогательными, организационными процессами;
- спецификация требований, частоты, технологий и оформлений этих работ;
- определение финансовых правил при фиксации этих работ (анализ принятия решений и т. д.).

4.2. Стратегическое планирование вспомогательных видов деятельности у клиента и финансирование

Для стратегического планирования вспомогательных видов деятельности клиента учитываются следующие факторы:

- характер деятельности и ее определение с полной спецификацией;

- финансовый анализ имеющихся издержек;
- составление проекта на проведение этих видов деятельности с подготовкой отборочного производства;
- определение или оценка максимально выгодных вариантов отборочного производства;
- заключение договора и передача надлежащих помещений с соответствующим обслуживанием исполнителю (исполнителям).

Покупка услуг фасилити служб равномерно распределена по этапам экономических операций. Можно доказать, что существенная доля этих служб постоянна, в то время как меньшая часть этих служб колеблется в зависимости от сезона, поломок, неисправностей оборудования и т. д. На основании этого строится и управление фондами для их финансирования. Согласно методам менеджмента предприятий в отношении способов финансирования постоянно фиксированного оборотного имущества и колеблющихся оборотных активов, различаются три подхода финансирования рабочего капитала (оборотных активов):

- умеренный;
- агрессивный;
- консервативный.

Умеренный подход согласовывает срок службы активов со сроком службы, «жизненностью» пассивов, т. е. временем их уплаты. Это означает, что долгосрочные активы финансируются долгосрочными ресурсами (собственным имуществом, долгосрочным займом, постоянными пассивами), временные активы — краткосрочными обязательствами. Так, например, здания с продолжительностью службы 50 лет должны быть профинансированы ипотечным займом (ссудой) на 50 лет; машины, оборудование с продолжительностью службы 5 лет — пятилетней ссудой — это все постоянные активы; фонды с 30-дневным оборотом — кредитом на 30 дней (запасные части, моющие средства, охранные приспособления и т. п.). Суть этого подхода заключается в том, что денежные потоки, исходящие из активов, оплачивают займы, на них полученные, а те, в свою очередь, самоликвидируются.

Агрессивный подход использует для финансирования долгосрочных оборотных активов кратковременный капитал (краткосрочные кредиты), потому что кратковременный капитал обычно дешевле, нежели долгосрочный капитал. Такое финансирование дешевле, хотя намного рискованнее, особенно если краткосрочными ресурсами покрыты и постоянные активы. Кратковременное финансирование долгосрочных потребностей (актив) может быть опасно и для прибыльных предприятий.

Консервативный подход использует долгосрочный капитал не только для финансирования постоянных активов (постоянных и долговременных оборотных активов), но и временных (сезонных) оборотных активов. Кратковременный капитал используют лишь для «острых» потребностей. Этот способ финансирования дороже, но с меньшим риском.

Общеизвестно, что финансирование краткосрочным займом более рискованно, чем финансирование долгосрочным. Кроме того, краткосрочный займ имеет определенные преимущества, благодаря которым широко используется:

- обычно более дешевый;

- его легче получить (для предоставления долговременного займа обычно большей частью требуются поручительства);
- его быстрее получить (для предоставления долговременного займа инвесторы, в основном банки, тщательно проверяют финансовое положение предприятия и его перспективы).

Главными источниками краткосрочного финансирования являются невыплаченные заработные платы, задолженности у подрядчиков, остальные денежные ресурсы.

4.3. Финансирование деятельности у исполнителя фасилити услуг

Задачей финансового управления фирмой, предоставляющей фасилити услуги, является обеспечение роста имущества фирмы. Главным постоянным и безопасным источником финансирования ее роста является прибыль (доход фирмы). Однако этого недостаточно: организация должна иметь свободные денежные средства (фонды) для того, чтобы могла в необходимое время:

- оплатить счет-фактуру за закупленные средства, связанные с соответствующей деятельностью (моющие средства, инструменты, электротехнические материалы, санитарная часть, средства охраны, очистительные приборы, униформы, автомашины и т. д.);
- заплатить за энергию;
- выплатить заработную плату и платежи;
- заплатить косвенные расходы;
- выплатить займы;
- заплатить налоги и т. п.

Это все финансовые расходы предприятия, и чтобы фирма могла их осуществить, она должна иметь финансовые (денежные) поступления. Главным видом денежных поступлений являются выручка от реализации каких-либо товаров и услуг, инкассо (платежи) задолженностей, займы от банка и налично-денежные вклады владельца. Денежные поступления и расходы представляют собой постоянный денежный поток, cash flow. Задачей финансового менеджмента фирмы является не только образование прибыли, но и то, чтобы предприятие имело в любой момент достаточное количество денежных средств.

Такой подход вместе с учетом долгосрочного развития состава и объема заказов образует предпринимательскую матрицу, которая демонстрирует нужды на общую рабочую производительность в определенных временных границах. Аналогично можно сформировать и плановую матрицу персонала. Сопоставление обеих этих матриц покажет, какой финансовый план необходимо составлять. Такой подход может быть применен на всех типах фирм фасилити менеджмента. Анализ длительного изучения потребностей на виды услуг фасилити менеджмента основывается на информации об инвестиционном строительстве, развитии производственных предприятий, организационном распределении местной, коммунальной и государственной администраций.

4.4. Планирование деятельности организаций, предоставляющих фасилити услуги

В организациях, предоставляющих фасилити услуги, где персонал имеет исключительную задачу с учетом его прямого контакта с заказчиками, важно, чтобы персонал разделял приоритеты организации и ее предназначение. Работники должны понимать свою позицию в процессе предоставления услуг и быть мотивированы к достижению наивысших качественных стандартов. С помощью руководства организации активная задача персонала должна быть поддержана созданием благоприятной рабочей и социальной атмосферами. С этой точки зрения фирмы подчинены сертификационному процессу для того, чтобы создать такие рабочие условия, где персонал уважает внутривзаводскую (внутрифирменную) структуру, интересуется своим положением (позиции сотрудников) и понимает способы управления своего работодателя. Если о сотрудниках хорошо заботятся, то и они будут применять подобные подходы к клиентам. Так, при заботе и личном участии в работе отдельных служащих при планировании проведения соответствующих подкрепляющих видов деятельности у клиента будет действителен принцип: **«Предоставляем сервис на основании наших обязательств так, чтобы вы могли предоставлять на основании ваших обязательств»**. Полная эффективность производительности исполнителя услуг приносит его клиенту:

- снижение рабочих издержек;
- снижение текущих притязаний;
- стратегический анализ для планирования;
- уточнение бухгалтерии и переучета;
- распределение арендованного имущества и амортизации;
- оптимизацию помещений;
- точные указатели издержек.

В рыночной экономике каждый представитель услуг вспомогательных видов деятельности решает три основных вопроса: что, как и кому буду предоставлять:

- **«что»** означает решить, какие службы и услуги и в каких количествах предоставлять. Здесь исключительную задачу имеет маркетинг (отдел маркетинга) фасилити услуг;
- **«как»** означает решить, каким путем, какой технологией и из какого сырья или купленных продуктов, запрашиваемого количества будем предоставлять сервис. Здесь решающее значение имеет технический отдел;
- **«кому предоставлять»** означает определить, кто нуждается в наших услугах, кто будет их покупать и каким путем их предложить.

Первые два вопроса касаются процесса планирования служб, третий — планирования реализации.

Предметом планирования фасилити услуг являются:

- программа предоставления служб;
- собственная постановка (устройство) предоставления служб;
- обеспечение производственных факторов для предоставления служб.

С этой целью разрабатывается анкета видов деятельности для реализации фасилити менеджмента.

4.5. Менеджерская экономика фасилити фирм

Под определением службы мы понимаем ассортиментный — состав и объем услуг, которые должны быть в определенный момент предоставлена клиенту. Программа планирования услуг постоянно изменяется в связи с включением новых клиентов и удалением старых, которые уже закончили с нами сотрудничество. Темпы перемен зависят в первую очередь от характера клиента (относительно рамок отрасли). Главную информацию для планирования осуществляемого объема услуг дает проект сбыта (реализации) и специалисты, которые очень тщательно прорабатывают соответствующие виды услуг в надлежащих единицах измерения (поверхность, среда, емкость, плоскость, частота, виды услуг и т. д.). Необходимые нужды сопоставляются с возможностями производительности и денежными ресурсами. Обычно составляется долгосрочный или же среднесрочный и краткосрочный проекты: в долгосрочном (ориентировочном) проекте определяют основные отклонения соответствующей программы предоставления услуг на основе, например: новых площадей, новых технологий, другого содержания (значения) работ, методов и персонала. Новые нормативы требуют, чтобы этот генеральный договор между исполнителем и клиентом был минимум среднесрочным (3 года). Краткосрочный проект исходит из отдельных требований клиента согласно производственным мощностям, технологиям, настоящей (сегодняшней) структуре и действующим финансовым ресурсам.

Планирование программы проведения услуг в большой степени находится под влиянием вида отрасли отдельных клиентов, их размещения, частоты услуг, включения в работу техники и служащих, и собственных условий или конкретных видов сервиса (уборка внутренних или наружных просторов, обслуживание, канцелярский сервис, логистика и т. д.). Наибольшие объемы работ рассчитаны на основе производственных показателей и отдельных цен на соответствующую единицу предоставляемой услуги. Если фасилити организация предоставляет всего один вид услуг, то маргинальная выручка равна маргинальным издержкам. Если количество видов услуг больше, то определение оптимального количества сложнее, и фирме необходимо решать вопрос о том, в каких количествах тот или иной вид услуг она будет предоставлять. Для этого применяют много разнообразных математических методов, например, линейное программирование. При решении задач путем методов линейного программирования необходимо:

- определить все основные ограничения производственных факторов и выявить их располагаемое (имеющееся) количество;
- определить ограничения, образованные спросом на отдельные виды услуг;
- выбрать целевую функцию (обычно максимизация прибыли, или грубое развитие).

Наиболее применяемым методом решения линейных оптимизационных моделей является **метод линейного программирования**. Так как решение подобных задач в настоящее время происходит средствами компьютерных технологий, оставим их описание в стороне и порекомендуем читателям соответствующую литературу. Основными входными данными

ми для компьютера являются коэффициенты функциональных и прямых ограничений, величина ограничительных ресурсов, коэффициенты целевой функции и другие данные. Упорядочение входных данных зависит от типа компьютера и используемой программы. Фасилити менеджер поэтому должен тесно взаимодействовать с работниками информационных служб. Напоминаем лишь то, что решение, полученное на компьютере, позволит нам разрешить и так называемую **двойственную проблему**, теневые стоимости которой представляют предполагаемые (ожидаемые) расходы и являются при принятии решения тем самым полезным инструментом в руках фасилити менеджеров.

При планировании предоставления услуг решаются и вопросы замены различных материалов (очистительные средства, инструменты, методы складирования и выброса отходов и т. д.), технической поддержки (крупнообъемные чистящие машины, прессующие контейнеры для отходов, сепарация отходов по видам, автоматы с напитками, буфеты и т. д.). Для этого также могут быть использованы математические методы, например, как и при оптимизации структуры служб, — линейное программирование. «Как» является главным содержанием вопроса технологии предоставления услуг в рамках фасилити предприятия. Общее принятие решения фасилити организацией в области обеспечения услуг можем изобразить схемой на рис. 4.2.

Ситуация:

- 1) отдел торговли определяет, какие из видов фасилити услуг на рынке отсутствуют (возможности для фасилити предприятия), и устанавливает функцию спроса, т. е. зависимость цены от количества услуг;
- 2) на основе функции спроса определяется функция общих и маргинальных прибылей (выручки);
- 3) отдел подготовки определяет методы работ, производственные факторы, выявляет их цену, устанавливает оптимальную комбинацию производственных факторов, т. е. такую, при которой получено самое низкое количество расходов;
- 4) построение функции общих издержек;

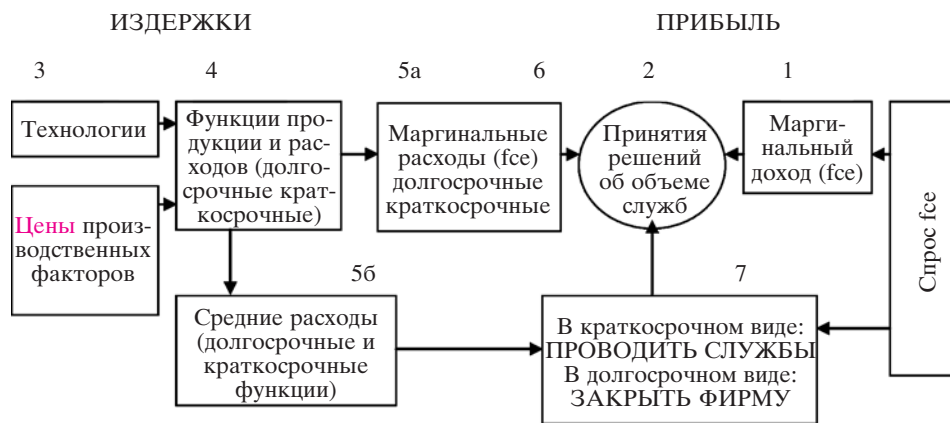


Рис. 4.2. Процесс принятия решений в области предоставления услуг

- 5) из функции общих издержек проводим функцию маргинальных издержек — 5а и средних издержек — 5б (рис. 4.2);
- 6) сравнением функций прибыли и издержек определяется оптимальный объем услуг; фасилити фирма предоставляет такой объем услуг, при котором краткосрочные маргинальные издержки равны маргинальным прибылям;
- 7) Фасилити предприятие предоставляет оптимальный объем услуг до тех пор, пока стоимость услуг не становится ниже средних краткосрочных переменных издержек (кратковременно может идти и под их уровень). Если цена услуг станет ниже долгосрочных средних издержек, то фасилити предприятие становится неэффективным и должно рассматривать другое использование своих мощностей, или свою полную ликвидацию.

4.6. Производственная мощность и производительность фасилити фирмы

Производственные мощности определяют как максимальный объем осуществляемых услуг, который может предоставить фасилити фирма (предприятие, отдел, бюро) и выполнить за определенное время (обычно год, день, час). Это, однако, идеальная, теоретическая величина. В западных странах определяют и другие «виды» мощностей: в США это так называемая практическая производительность (рассчитывается с учетом перерывов), нормальная производительность (является годовой средней величиной) и номинальная производительность (рассчитывается с учетом документационной прибыли и полных временных границ); в Европе это максимальная, нормальная и минимальная производительности (еще пригодное для работы оборудование). Производительность рабочей единицы (единицы труда) зависит от многих факторов, в первую очередь от технического уровня рабочего оборудования, от времени его работы (приостановление для смены воды или зарядки, или вывоза отходов), организации работ, квалификации рабочего персонала, используемых средств и т. д. Влияние этих факторов взаимно перекрывается, так что некоторые из них трудно рассчитывать. Поэтому создадим простейшие отношения (модели), которые захватывают воздействие лишь решающих факторов. Вообще производительностью рабочей единицы является результат ее исполнения во время ее действия. Время действия выражаем с помощью фондов времени. Мощность (производительность) рабочего оборудования понимается как максимальная рабочая мощность за единицу времени, обычно за 1 ч, при нормативном качестве и точном соблюдении технической стороны. При ее определении исходим из паспортной (номинальной) производительности, учитывая конкретные обстоятельства. Мощность рабочего оборудования можно выразить в услугах так же, как выражена производительность. Дополнительно она может быть выражена в технических единицах, как, например, производительность (отдача) очистительных машин — во временных единицах, производительность крупнообъемных контейнеров — в тоннах. Отдача рабочего оборудования устанавливается на основании производственных норм трудоем-

кости, определяющих максимальное количество услуг, которые могут быть проведены на данном рабочем устройстве за единицу времени. Фондом времени рабочего оборудования называется запланированное количество часов его активности в год. Он зависит от особенностей отдельных видов отрасли и областей (например, от прерывности во времени и непрерывности производственных процессов), природных условий (сезонные работы) и др. Разделяем следующие фонды времени (рис. 4.3):

- **календарный часовой фонд T_k** определяется количеством дней в году. Если выразим его в часах, для невисокосного года это будет: $365 \times 24 = 8760$ ч. Календарный часовой фонд применяется при расчете рабочей мощности (производительности) в непрерывных рабочих процессах. В остальных областях календарный часовой фонд является основой для расчета номинального часового фонда;

- **номинальный часовой фонд T_n** определяется вычитанием из календарного часового фонда выходных дней (воскресенье, суббота, праздники). Если был организован общезаводской отпуск, то вычитается и число дней его продолжительности. Номинальный часовой фонд в часах находится умножением количества дней номинального часового фонда на количество смен в одном рабочем дне (этим он отличается от номинального часового фонда работника) и количество рабочих часов в одной смене. Количество смен в одном рабочем дне зависит от принятого режима работ;

- **используемый (действующий) часовой фонд T_p** рассчитывается путем вычета от номинального часового фонда запланированных простоев. Запланированными простоями называется время на запланированные ремонтные работы и перемещение, перевозку оборудования, которые проводятся в рабочее время. Под запланированным простоем можно понимать и время на технологически неотвратимые починки (особенно загрязненный пол производственных помещений и т. д.).

Календарный часовой фонд (365 дней, 8760 ч) 2007 г.	
Номинальный часовой фонд (дни): (251 рабочий день, количество смен от 2133 ч до 6024 ч)	Нерабочие дни: воскресенье, суббота, праздники (в 2007 г. 114 дней)
Полный часовой фонд	Планируемые простои

Рис. 4.3. Структура часового фонда

Производственная мощность

Для расчета производственной мощности применяются следующие формулы:

- а) мощность в натуральных единицах: $Q_p = T_p V_p$;
- б) мощность производственных площадей: $Q_p = (M/m)(T_p/d_v)$;
- в) коэффициент запланированного использования мощности: $k_e = Q_s/Q_p$;
- г) коэффициент общего использования мощности: $Q_s = T_s V_s$,
где Q_p — производственная мощность (производственный объем служб);
 Q_s — реальный объем предоставляемых услуг;
 T_p — используемый часовой фонд, ч;
 T_s — действительный часовой фонд, ч;
 K_e — коэффициент общего использования производственной мощности;
 M — общая площадь, м²;
 m — производственная норма поверхности на единицу службы, м²;
 d_v — нормированное текущее время производительности служб (производственная норма трудоемкости), ч.

Производственная мощность определяется главным рабочим разделом: рабочие единицы (единицы труда) с гетерогенным машинным (механическим) оборудованием, как правило, организованы так, что проведение работ проводится перемещением оборудования с одного места работы на другое. Полная производственная мощность определена так называемым **главным разделом производства**.

Производительность

Полезность действия (эффективность), с которой производственные факторы были использованы при предоставлении услуг, обозначается как их производительность. Производительность касается всех предприятий, предоставляющих вспомогательные (подкрепляющие) виды деятельности, в более широком понимании речь идет и о производстве, как главным виде деятельности, с точки зрения преобразования поступлений в полезные виды продукции и услуг. Уровень производительности определяется соотношением объема выполненной деятельности (количество произведенной продукции и услуг, конечный товар) к объему использованных поступлений (начальный, входной товар) за определенную единицу времени: чем больше производится услуг (полезных вещей) с наименьшим использованием ресурсов, тем выше становится производительность. Производительность тесно связана с качеством, т. е. пригодностью использования служб в тех характеристиках, которые клиент требует. Поэтому представитель служб должен ориентироваться как на производительность, так и на качество, ибо низкое качество снижает конкурентоспособность и стоимость его услуг. Высокая производительность снижает расходы и позволяет понизить тарифы на услуги, а значит, расширить круг клиентов или повысить прибыль с каждого сервиса, повысить платежи, заработные платы и дивиденды, а затем найти следующего инвестора. В соответствии с масштабами запланированных по-

ступлений (входные ресурсы) производительность бывает частичной целой (общей). Общая производительность для предприятия является решающей, однако при управлении фасилити предприятием и отдельными внутривзаводскими подразделениями имеет значение также наблюдение и управление частичной производительностью, особенно производительностью труда. Вообще производительность определенного входного ресурса (например, работа, материал, энергия, капитал) выражается соотношением:

выход/вход (например работа) или добавленная стоимость/персонал, или чистая производительность услуг/персонал.

При этом под добавленной стоимостью понимается:

Добавленная стоимость = стоимость услуг – издержки,

где

- стоимость услуг — это прибыль от предоставленных услуг (выручка);
- издержки — это расходы на какое-либо купленное сырье, материал и сервис для предприятия;
- добавленная стоимость — это сумма заработной платы, социальных пособий и операционных издержек, образованных амортизациями и (+/-) прибылью перед оплатой банковских процентов, налогов и т. п., или потерей.

Организация фасилити предприятия, как комплексного поставителя тех услуг, часто использует профессиональные услуги, осуществляемые организациями, чьей основной работой являются специальные виды деятельности из богатого перечня, вспомогательных видов деятельности. Речь идет «о четко регламентированном процессе выделения определенной внутривзаводской деятельности вне предприятия с последующим закреплением этой деятельности за внешним поставщиком, причем итоги этой деятельности предприятие потом использует в своем производственном процессе. Аутсорсинг начинается с решения о выделении определенной деятельности и заканчивается физической и юридической передачей этой деятельности внешнему поставщику». Речь идет о компаниях (организациях), обладающих внушительными размерами недвижимости, использующими возможности собственной формы фасилити менеджмента, который управляет и координирует вспомогательные виды деятельности, проводимые своими силами или их закупкой.

Целью фасилити менеджмента является предоставление таких видов деятельности, которые в рамках организации обеспечивают и развивают договорные (согласованные) услуги, поддерживающие и повышающие эффективность ее главного, основного вида деятельности. Достигается это безупречной сыгранностью рабочей среды, подкрепляющих услуг, процессов и людей, работающих в организации. Расчет эффективности подкрепляющих процессов является очень сложной проблемой в первую очередь у так называемых бесприбыльных организаций. Мотивом их учреждения не является приобретение прибыли, а большей частью решение общественно полезных задач. То, что финансовые показатели у них не стоят на первом месте, не означает, что все в порядке, если организация не нацелена на повышение производительности всех ее процессов. Именно вспомогательные процессы «усложняют» расчеты этих органи-

заций. Их усовершенствование (рационализация) освободит средства для достижения целей в ведущих направлениях работ. Например, больницы являются очень сложным образованием, включающим широкий спектр деятельности: разнообразные санитарные места работы, такие, как клиники (больницы), частные кабинеты, лаборатории стерилизации, и цеха, которыми являются, например, котельные, прачечные, парковки, общежития, продовольственные производства.

Пример 1. Коммерческий банк, АО для проведения подкрепляющих видов деятельности сформировал дочернее общество, владеющее 100 % собственности. Вспомогательные работы были до 2007 г. организованы с высокой степенью централизации. Полномочия на выполнение ряда работ имел отдел вспомогательных услуг (администрация, эксплуатация и обслуживание имущества, сервис автомашин, сервис связи, документационных и почтовых работ, службы материального обеспечения и складского хозяйствования, службы инвестиционного характера, службы защитного характера). Другая доля этих работ была передана отдельным филиалам, где эта деятельность была в ведении директоров филиалов (преимущественно деятельность оперативного характера). Для повышения качества проводимых подкрепляющих видов деятельности была избрана концепция аутсорсинга, которая заключалась в передаче части выбранных подкрепляющих услуг. Так возник полностью новый деловой субъект с определенными целями (установленная главная деятельность — выбранные вспомогательные виды работ в коммерческом банке, возможность проведения деятельности, которую коммерческий банк не мог выполнять, например, жилищные и коммерческие службы, другие специализированные службы), что позволило предложить качественные и профессиональные услуги внешним заказчикам широкоформатного воздействия. Когда начали хорошо функционировать отдельные виды деятельности, путь продолжился к комплексному сервису, который определил понятие фасилити менеджмента, основной задачей которого является формирование оптимальных условий для производства главного предмета предпринимательства.

Пример 2. Главным медицинским центром Чешской Республики является *Факультетская больница на Мотоле*, которая состоит из двух взаимосвязанных блоков и нескольких самостоятельных павильонов (2380 кроватей). Существует топочный цех (установка для сжигания и котельная), прачечная (наибольший прачечный цех в Праге), блок питания (ежедневный потенциал 10 000 видов блюд), парковка (на 800 машин), жилищный комплекс (1300 кроватей). Главной сферой деятельности является предоставление медицинских услуг и санитарное обслуживание, которые обеспечивают работой большое количество квалифицированных ресурсов больницы (4000 медицинских работников из 5000 персонала). Вспомогательные процессы протекают на базе мощных ресурсов времен центрального планирования. Существующее оборудование большей частью является технологически устаревшим, не отвечающим ни эксплуатационным, ни экономическим требованиям. Использование инструментов фасилити менеджмента могло бы принести целую серию эффектов. Анализ имеющихся ресурсов (состояние и использование технического оборудования, ко-

личество и квалификация рабочего персонала, рабочие методы, технологические процессы, логистика инструментов, использование преимуществ стандартизированного подхода) дает возможность сопоставления достижимой мощности с потребностями больницы и создает простор для реализации избытка ресурсов на рынке, формирования концепции, ведущей к росту производительности этих процессов. Первым шагом является решение, останутся ли эти помещения составной частью больницы или будут переданы в аренду другим организациям, которые на основе долгосрочного договора будут предоставлять больнице свои услуги, что и находится в сфере стратегического планирования. Анализ производственных возможностей наряду с финансовым и маркетинговым анализом должен определить основу для выбора основной концепции проведения подкрепляющих процессов.

В настоящее время мы часто встречаемся с интересной ситуацией на рынке. Потенциальные покупатели начинают сознавать, что должны более тщательно рассматривать вспомогательные виды деятельности. Появляется осознание потребностей в этой сфере, но спрос на рынке еще не такой большой. Представители услуг в области фасилити менеджмента, напротив, предлагают свои услуги очень мало. Одни заявляют «требуемых служб нет на рынке», другие отвечают, что «мы бы предоставили, но на рынке нет спроса». Вопрос — кто из них прав? Позволим предложить свой вариант ответа: Примером может служить фирма **SODEXHO**, известная предоставлением продовольственных услуг и реализацией талонов питания. Во всемирном масштабе она относится к крупнейшим представителям (свыше 270 000 персонала), около 150 видов услуг, относящихся к области фасилити менеджмента. С развитым портфелем услуг фирма ожидает, когда же появится достаточно высокий спрос. Примером заинтересованности потенциальных клиентов в фасилити услугах могут служить компании из крупных отраслей энергетики, автомобильной промышленности и т.д., то есть те, кто достаточно ясно видят свои потребности, но при конкретном планировании чешского рынка не нашли партнера, готового предоставить комплексный сервис на требуемом уровне.

4.7. Выводы и предложения

Фасилити менеджмент открывает новый взгляд на управление подкрепляющими видами деятельности. Эти виды деятельности для организаций являются областями, в которых, как в черных дырах, пропадают внушительные доли издержек фирмы. Следовательно, логично, что в настоящей конкурентной среде, когда издержки относятся к решающим факторам успеха фирмы, экономия в этой сфере должна стать объектом интереса производственного менеджмента. С этой точки зрения проявлено высокое внимание к планированию, экономике управления, включая производственное планирование вместе с критериями эффективности. Если вернуться к определению термина фасилити менеджмент, то речь идет, в сущности, о комплексном управлении и выполнении работ подкрепляющих видов деятельности на таком же качественном уровне,

как и основных процессов главного предмета предпринимательства. Пользой фасилити менеджмента является проявление внимания к использованию площадей, оборудования и инвентаря, созданию лучшего качества рабочей среды, оперативному управлению площадями и освобождению менеджмента организации от решения ряда банальных организационных задач. Последний указанный эффект очень часто недооценен, но является самым важным. Менеджмент (отдел управления) экономии времени посвящает развитию ключевых видов деятельности и тем способен существенно повысить эффективность собственного предпринимательства. Результатом введения фасилити менеджмента является не только экономия издержек, но и высокая производительность, а также прибыль организации.

4.8. Литература

1. *Коттс, Д.* Управление инфраструктурой организации (фасилити менеджмент) [текст] / Д. Коттс; пер. с англ. — М.: ОАО «Типография »Новости», 2001. — 597 с.
2. *Гровер, Р.* Управление недвижимостью [текст] / Р. Гровер, М. Соловьев. Междунар. учеб. курс. — М.: ВШПП, 2007.
3. *Талонов, А.В.* Управление инфраструктурой организации (фасилити менеджмент) [текст] / А.В. Талонов. — М.: ГУУ, 2000. — 60 с.
4. *Борисов, А.Б.* Большой экономический словарь [текст] / А.Б. Борисов. 2-е изд., перераб. и доп. — М.: Книжный мир, 2005. — 860 с.
5. *Сухомлин, В.А.* Основные принципы глобальной информационной инфраструктуры (ГИИ) [текст] / В.А. Сухомлин. — М.: МГУ, 1997. — 31 с.
6. Государство и отрасли инфраструктуры в современной рыночной экономике [текст] / отв. ред. Я.А. Рекитар, Л.С. Демидова. — М.: Наука, 2001. — 310 с.
7. *Зеленская, Т.В.* Методология формирования инфраструктуры инвестиционного процесса в транзитивной экономике России [текст] / Т.В. Зеленская. — Красноярск: САА, 2001. — 171 с.
8. *Курицкий, А.Б.* Интернет: инфраструктура информационного общества [текст] / А.Б. Курицкий. — СПб.: Судостроение, 1999. — 229 с.
9. *Акофф, Р.* Акофф о менеджменте [текст] / Р. Акофф; пер. с англ. под ред. Л.А. Волковой. — СПб.: Питер, 2002. — 448 с.
10. *Маслоу, А.* Маслоу о менеджменте [текст] / А. Маслоу; пер. с англ. — СПб.: Питер, 2003. — 416 с.
11. Классики менеджмента [текст] / под ред. М. Уорнера; пер. с англ. — СПб.: Питер, 2001. — 1168 с.
12. *Каплан, Роберт С.* Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию [текст] / Роберт С. Каплан, Дейвид П. Нортон. пер. с англ. — 2-е изд., испр. и доп. — М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2004. — 320 с.
13. Управление организацией [текст] / Энцикл. словарь. — М.: Изд. Дом ИНФРА-М, 2001. — 833 с.
14. *Янг, С.* Системное управление организацией [текст] / С. Янг; пер. с англ. — М.: «Сов. радио», 1972. — 456 с.
15. *Джонсон, Р.* Системы и руководства [текст] / Р. Джонсон, Ф. Каст, Д. Розейнцвейг; пер. с англ. — М.: «Сов. радио», 1971. — 648 с.

16. *Уолш, К.* Ключевые показатели менеджмента. Как анализировать, сравнивать и контролировать данные, определяющие стоимость компании [текст] / К. Уолш; пер. с англ. — М.: Дело, 2000. — 360 с.
17. *Гуияр, Франсис Ж.* Преобразование организации [текст] / Франсис Ж. Гуияр, Джеймс Н. Келли; пер. с англ. — М.: Дело, 2000. — 376 с.
18. *Высочил, В.К.* Фасилити менеджмент — эффективный метод управления вспомогательными процессами [текст] / В.К. Высочил. Изв. Урал. гос. экон. ун-та. — 2007, № 2(19). — С. 44—51.

5. РАСХОДЫ ПРЕДПРИЯТИЯ — МОТИВАЦИЯ ДЛЯ ВВЕДЕНИЯ ВСПОМОГАТЕЛЬНЫХ ВИДОВ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Важным является изучение издержек предприятия и политика предприятия относительно расходов, исходя из видов деятельности, создающих определенные ценности (т.е. ценностно-приносящая, полезная деятельность), которую предприятие проводит в рамках своей отрасли. Целенаправленный анализ издержек исследует расходы внутри каждого отдельного вида деятельности, но не расходы предприятия в целом. Каждая ценностно-приносящая деятельность имеет свою собственную структуру издержек, и на ее расходы могут оказывать влияние связи и взаимные отношения с другими видами деятельности как внутри, так и вне предприятия. Пользу от низких издержек предприятие получит тогда, когда достигнет более низких совокупных издержек на производство определенных ценностно-приносящих видов деятельности, нежели его конкуренты.

5.1. Определение стоимостной цепочки для анализа издержек

Отправным пунктом для анализа издержек является определение стоимостной цепочки предприятия с точки зрения причисления эксплуатационных издержек к определенным видам деятельности в области подкрепляющих процессов. Каждая деятельность в этой цепочке требует как производственных издержек, так и активов в виде постоянного рабочего капитала. Закупка входных материалов составляет часть издержек, предназначенных для проведения подкрепляющих видов деятельности, которые могут повысить общее вложение затрат на них. Потребность включить в состав вспомогательных видов деятельности и активы отражает действительность: уровень работ и эффективность их применения часто очень важны для общих затрат на эту деятельность. Анализ распределения издержек в рамках стоимостной цепочки основных видов деятельности должен быть основан на трех составляющих, которые взаимно не исключают друг друга:

- величина и рост издержек, которые данная деятельность представляет;
- поведение издержек данной деятельности;
- отличие от конкурентов при проведении той же самой деятельности.

Если виды деятельности дают существенный или быстро растущий процент производственных издержек, то для анализа издержек они должны быть разделены. Начальное разделение стоимостной цепочки на отдельные виды деятельности неизбежно даст некую наилучшую оценку важных отклонений в поведении издержек. Раньше всех обычно проводят анализ полной составленной стоимостной цепочки и потом более подробно исследуют специфические ценностно-образующие виды деятельности, которые позиционируются как многозначные.

Когда предприятие свою стоимостную цепочку уже определило (идентифицировало), оно должно распланировать на отдельные ценно-

стно-образующие виды деятельности соответствующие производственные расходы. Эксплуатационные (производственные) расходы должны быть распределены на деятельности, на которые расходуются. Бухгалтерские документы должны быть переработаны, чтобы издержки шли в соответствии с ценностно-образующими видами деятельности, а не с бухгалтерской классификацией, в особенности в таких областях, как косвенные расходы и закупочные поступления. Поскольку активы дороги и их обращение и применение часто требует взаимных компромиссов с производственными расходами, активы должны быть распределены на ценностно-образующие деятельности таким способом, при котором будет возможно проведение анализа поведения издержек. Удельный метод, избранный для проведения оценки активов, должен отражать характерные черты данной отрасли. Эти особенности акцентируют внимание на важном непредвиденном искажении в полученных данных, а также на группировке данных. Аналитик должен распознать искажения, которые являются в любом избранном методе непредвиденными. Для анализа издержек — это правильное планирование активов несколькими способами. Издержки и активы совместно проводимых ценностно-образующих видов деятельности должны быть прежде всего распределены на стоимостную цепочку поставителя факторов услуг с применением обычной для предприятия методологии, основанной на типичных для предприятия шаблонах. На основании того, как будет анализ продолжаться, издержки совместных видов деятельности могут быть уточнены с применением целенаправленных детализированных методов, основанных на поведении издержек этих деятельностей. Временные границы, выбранные для разметки издержек и активов на отдельные ценностно-образующие виды деятельности, должны быть характерными для производительности предприятия. Должны быть включены и указаны сезонные и циклические колебания, периоды прерывания деятельности, которые влияют на издержки. Важно помнить, что разметка издержек и активов не требует точности, которая нужна для составления отчетности о финансовом хозяйствовании. Расценок часто более чем достаточно для сосредоточения внимания на стратегических вопросах издержек.

5.2. Поведение издержек

Положение предприятия с точки зрения издержек определяется поведением издержек его ценностно-образующих видов деятельности. Поведение издержек зависит от ряда структурных факторов, которые имеют влияние на издержки и которые Портер (Porter) называл *движущими силами* (cost drivers). Экономическое определение издержек — это то, что в самом деле было обещано («издержки являются выраженной в денежной форме жертвой в производстве, предназначенной для получения большей прибыли»). Несколько этих «жертв» можно связать и определить расходы на данную деятельность. У фирм одной отрасли «жертвы издержек» могут существенно отличаться, если фирмы используют различные стоимостные цепочки. Относительное положение предприятия с точки зрения издержек в данной ценностно-образующей деятельности, зависит от

того, каково отношение к важным «накладным жертвам». То, как будут себя вести издержки ценностно-образующих видов деятельности, определяется десятью известными «жертвами на простой и производство», из них для исследования экономии в особенности накладных издержек (издержки на покрытие) деятельности подкрепляющих процессов нас будут интересовать в основном:

- экономия или потери от основной деятельности;
- полученные знания и сведения;
- структура использования ресурсов;
- взаимные связи, взаимные отношения;
- интеграция;
- временное планирование мероприятий;
- благоприятная политическая среда, географическое положение.

«Жертвы издержек» являются структурными причинами расходов на данную деятельность и могут более или менее находиться под контролем предприятия. Они часто воздействуют друг на друга и тем определяют поведение издержек от определенной деятельности; относительные случаи их воздействия будут у отдельных ценностно-образующих видов деятельности сильно различаться. Распознавание и определение «жертв на простой и производство» каждой ценностно-образующей деятельности помогает предприятию очень детально и тщательно определить ресурсы и понять его условное положение с точки зрения издержек и как это положение можно изменить. Чтобы мы могли управлять расходами (направлять их) и тем повышать эффективность хозяйственной деятельности, мы должны их классифицировать. Это можно делать в соответствии с рядом позиций. На предприятии расходы делятся согласно видам, типам (типовая классификация расходов), согласно цели (целевая классификация расходов в соответствии с формой или производительностью), согласно зависимости издержек от изменения объема производства (по изменчивости, вариативности издержек), согласно источникам используемого сырья, согласно видам деятельности и др. Поэтому необходимо начать исследовать расходы, например, с помощью метода ABC, на основании которого менеджеры будут способны рассчитать издержки на проведение своих процессов, и можно констатировать, что анализ ABC позволяет предприятиям найти **измерительную систему расходов**, которая наряду с измерением качества и цикличности определяет и три важных параметра внутренних производственных процессов. Пусть предприятие уже использует систему непрерывного улучшения (такую, как TQM) или прерывистого улучшения (reengineering, или смена главных процессов) важных внутренних процессов, эти три системы измерения издержек, качества и времени предоставят данные о том, достигнуты ли цели этих программ. Исходя из того, что объем готовой продукции является функцией использованного сырья (начальных поступлений), и при известной цене сырья, которое предприятие в своем процессе использует, можно вычислить расходы на производство определенной конечной продукции. В результате изменения объема готовой продукции уровень и развитие издержек зависят от двух важных факторов:

1) от характера соответствующей производственной функции, которая обуславливает форму функции издержек фирмы;

2) от цены входных материалов (сырья), которая обуславливает уровень издержек.

Накладную функцию можем выразить как:

$$TC = f(Q, w, p).$$

Издержки капитала, которые мы установили в этой главе, разделены на прямые и косвенные. Главные (прямые) затраты, связанные с управлением определенным объектом недвижимости, можно перевести в затраты косвенные, которые в сумме превышают прямые расходы. Для правильного составления бюджета финансовых расходов необходимо разделить отдельные части однозначно установленных категорий. Это касается и косвенных издержек. После такого разделения мы можем применять к издержкам временные и качественные подходы. При составлении всего бюджета мы исходим из этих проделанных подробных расчетов.

Одной из ключевых ролей фасилити менеджмента является предоставление правильного сервиса в правильное время и в правильном качестве, с правильными расходами. Так как общие издержки и в особенности издержки, связанные с предоставлением услуг (использованием издержек на покрытие), быстро становятся одними из самых больших расходов фирмы, то составляются соответствующие системы контроля, служащие для предотвращения их неправильного использования. Речь идет:

- о составлении сметы (controlling);
- жизненном цикле издержек;
- прогнозах и планах действий;
- анализах издержек;
- контроле финансовых расходов на службы.

Система контроля издержек

Контроль издержек не является замкнутой деятельностью, а серией шагов, которые начинаются расчетом бюджета, его содержанием и заканчиваются подведением итогов. Эти шаги проиллюстрированы на рис. 5.1.

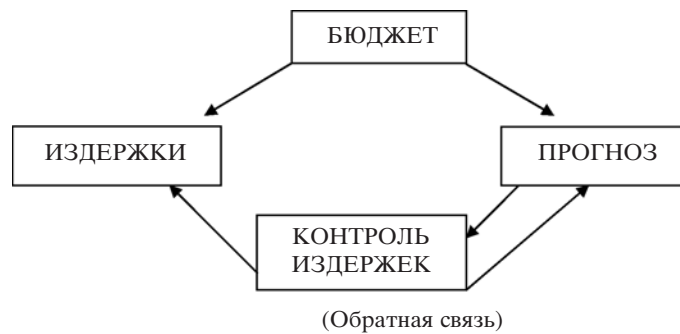


Рис. 5.1. Контроль издержек

Составление сметы

Процесс контроля издержек начинается составлением бюджета, что само по себе является искусством. Однако существуют определенные методы, которые снижают неточные оценки при образовании бюджета:

— идентификация главных статей расходов, какими, например, являются аренда, тарифы, платы за сервис, уборку;

— идентификация подстатей расходов, как, например у уборки — регулярная дневная, специальная чистка ковров, чистка окон, уборка мусора;

— спецификация каждой подстатьи представляет собой оценку всех ее уровней с точки зрения целого или его части, которые могут быть ограничены, недооценены или, наоборот переоценены;

— идентификация издержек с точки зрения договорных условий: нижние помещения, влияние инфляции, частота обслуживания и т. д.;

— способы определения издержек для каждой подстатьи:

- достигнутые результаты за прошлый год повышены на степень инфляции;
- договорные обсуждения с исполнителем при отборочном управлении;
- сопоставимость предложений, предоставленных исполнителем;
- анализ, проведенный внештатной фирмой;

— некоторые части бюджета должны учитывать непредсказуемые случаи (альтернативный план). Потом бюджет составляется, основываясь на имеющихся данных (сверкой). Данные с прошлого периода следовало бы использовать лишь для того, чтобы были проанализированы возможные случайности в создании общих издержек;

— в составленном бюджете, готовом для одобрения, почти всегда появляется потребность редукации расходов. В таком случае уменьшаются только статьи, являющиеся тщательно аргументированными.

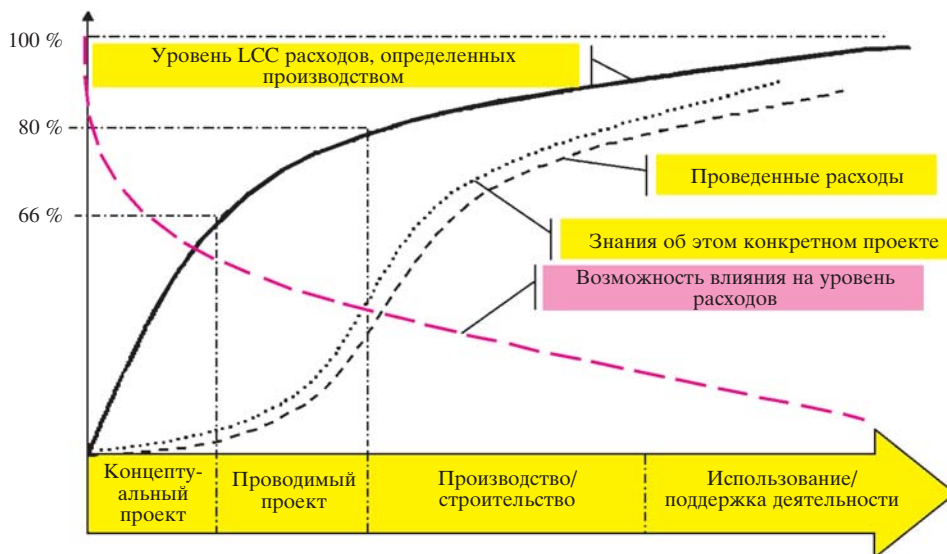
Издержки жизненного цикла

Жизненный цикл издержек объекта (материального инвестиционного имущества) в настоящее время, является предметом глубокого исследования целого ряда экономистов, часть из них уже начинает все лучше понимать проблематику фасилити менеджмента, в особенности в его последней модели — Prime contracting. Если установлены денежные доходы и расходы соответствующего инвестиционного проекта, то можно приступить к самому оцениванию эффективности инвестиционного проекта (его вариантов), см. рис. 5.2.

Для этого применяется ряд методов. К наиболее используемым методам определения эффективности производственных капиталовложений в рыночной экономике относятся:

- а) метод чистой нынешней стоимости;
- б) внутренний уровень доходности;

в) речь идет о теоретически самом точном методе инвестиционного принятия решения, основанном на соблюдении факторов времени, путем дисконтного расчета. *Чистая текущая стоимость показывает в абсолютном размере различие между актуализированной стоимостью де-*



Источник: Facility Design and Management Handbook (McGraw-Hill)

Рис. 5.2. Схема оценивания эффективности инвестиционного проекта

нежных доходов от инвестиций и актуализированной стоимостью расходов капитала на инвестиции. Актуализированная стоимость денежных поступлений и расходов капитала также называется «дисконтированным денежным потоком». Этот вариант капиталовложений, который имеет высшую актуализированную стоимость, считается наилучшим. Все варианты с чистой текущей стоимостью больше, чем 0, допустимы (приносят доход, по крайней мере, в размере процента). Математически чистую текущую стоимость можно выразить:

$$\text{ЧНС} = \sum_{n=1}^N P_n \frac{1}{(1+i)^n} - K,$$

где, ЧНС — чистая нынешняя стоимость инвестиционного варианта;

P_n — денежная прибыль в отдельных годах срока жизни;

i — процент (желаемая доходность);

n — отдельные года срока жизни;

N — время жизненности;

K — расходы капитала.

Если значение ЧНС положительно, то стоимость фирмы повышается на сумму значения текущей стоимости.

Если инвестиции вкладываются сроком на несколько лет (затраты капитала расходуются последовательно, например у строительных капиталовложений), тогда необходимо актуализировать эти расходы по отдельным годам. Так обычно проводится их дисконтирование (снижение стоимости) к началу сроков строительства. Иногда инвестиционные варианты оценивают *индексом прибыльности (окупаемости)*.

Это измерительный показатель, указывающий условные отношения между актуализированными денежными поступлениями из инвестиций и затратами капитала:

$$I = \frac{\sum_{n=1}^N P_n \frac{1}{(1+i)^n}}{K},$$

где I — индекс прибыльности.

Остальные символы являются такими же, как и в формуле ЧНС.

Все варианты с индексом выше 1, приемлемы. Самый подходящий — с наивысшим индексом.

Название «индекс прибыльности» некорректно, потому что прибыль несоизмерима с затратами капитала. Поэтому точнее этот показатель можно назвать индексом окупаемости инвестиций. Индекс прибыльности рекомендован как критерий выбора инвестиционных проектов в тех случаях, когда источники финансирования не позволяют принять все проекты, даже имеющие положительное значение чистой текущей стоимости. Если же источники финансирования инвестиций ограничены, тогда нужно строить проект так, чтобы *целиком (вся)* чистая текущая стоимость всех проектов, ограниченная источниками финансирования, была наивысшей. Это позволяет упорядочивать соответственно индексу окупаемости.

Внутренний процент прибыльности можно определить как такую степень процента, при которой текущий объем денежных поступлений от инвестиций равняется затратам капитала на инвестиции, или текущему объему этих расходов капитала, если они относятся к следующему периоду.

Математически ее можно выразить таким образом:

$$\sum_{n=1}^N P_n \frac{1}{(1+i)^n} = K.$$

Также как чистая текущая стоимость определялась исходя из данной степени процента, в случае с внутренним процентом прибыльности нужно искать процентную ставку, исходящую из равенства дисконтированных денежных поступлений затрат капитала. Если расходы капитала осуществляются для следующего периода, то необходимо дисконтировать и издержки по отдельно взятым годам. *Внутренний процент прибыльности собственно является чистой текущей стоимостью с такой степенью процента, когда чистая текущая стоимость равна 0.*

Оба метода — как чистая текущая стоимость, так и внутренний процент прибыльности — при выборе инвестиционных вариантов ведут большей частью к одинаковым результатам. Основной проблемой их практического применения являются не способы расчета, а действительность входных данных, особенно данных об ожидаемых денежных поступлениях от инвестиций, которые нас вводят в область жизненного

цикла издержек инвестиций (объектов). На этой стадии демонстрируется, как важно соблюдение бюджета. В некоторых случаях будет отдано предпочтение продвижению краткосрочных доходов по сравнению с долгосрочным. Существует много способов, с помощью которых расходы капитала измеряют в соответствии с затратами, но все включают расчеты с помощью чистой текущей стоимости. Этот метод дает возможность понизить входные издержки капитала и издержки производства до уровня текущей стоимости, чтобы могли быть сопоставлены долгосрочные издержки разных вариантов. Жизненный цикл издержек в строительстве применяется для слежения за динамикой издержек, например у разнообразных материалов и продуктов.

Существуют некоторые ограничивающие факторы:

— эти методы являются лишь приблизительными и должны быть предметом детального анализа;

— степени процента, примененные в расчетах, могут отличаться от «внутренней возвратной степени» оцениваемого ВВП;

— периоды, на которые эти анализы разработаны, должны быть дольше 10—12 лет;

— последствия неправильного обращения с материалами или продукцией неизвестны.

Вопреки этим ограничениям, этот метод должен быть использован для расчетов всех видов издержек капитала на долгосрочное материальное имущество.

Планирование деятельности фасилити менеджмента

Контроль над издержками исходит из плана и проверки (анализа) динамики издержек. Бухгалтерские результаты информационной системы являются оперативным источником информации для сопоставления выбранных данных об издержках, предназначенных для расчета бюджета, с соответствующими эксплуатационными издержками. Для того чтобы мы утратили антипатию к понятию *контроль*, уточним, что речь идет в этом случае о постоянной деятельности соответствующего фасилити менеджера.

Пример 3. На основании сведений фасилити менеджера предприятия *TRW Lucas Varity Frýdlant v Čechách* возьмем нынешнее распределение бюджета области фасилити менеджмента, где в отдельных статьях находятся расходы, являющиеся объектом годовичного контроля. Эти расходы определены исходя из предмета договора с клиентом. Размер издержек рассчитывается из определения подкрепляющих видов деятельности, необходимых клиенту, закрепленных договором с указанием объекта и масштаба работ.

Заявка на проведение подкрепляющих видов деятельности у объекта производственной сферы в

А) КОММУНИКАЦИИ — мостовые, тротуары, мосты, скамейки для пешеходов, лестница, двор и остальные укрепленные площади:

— длина мостовых (... км);

— длина тротуара (... км);

- из этого на территории (%);
- вокруг территории (%).

а) Уборка

- чистка световых ламп, крышек светильников и распределительных щитков наружного освещения — минимум 1 раз в год;
- наружное освещение — число наружных ресурсов (... количество); главная территория;
- на коммуникацию и двор;
- на подъездном пути;
- распределительный щиток наружного освещения;

б) Уборка

- регулярная уборка рельс и устранение растительности с днища рельс;
- однократная санкция за невыполнение (... км);
- подъездной путь (... км);
- стрелочный перевод (... шт.);
- аварийные устройства (... шт.).

В) НЕЗАСТРОЕННЫЕ УЧАСТКИ — земельные участки с парковыми и садовыми оформлениями, земли, засеянные травой, остальные земли с самостоятельной растительностью.

а) Поддержание озеленения

- **земли с парковыми и садовыми отделками** — уход за озеленением, стрижка травы (минимально ... раз) за время роста, включая уборку скошенной травы, в летнее время поливка, в осеннее — уход за растительным покровом — восполнение посевов. На ответственных местах — посадка однолетних растений. У кустарниковых и древовидных посадок — осенняя периодическая рубка;
- парковые и садовые работы (... га);
- **земли, засеянные травой — скашивание** — (кол-во скашиваний) за время роста (максимальная высота злака 15 см), включая уборку скошенной травы, в случае необходимости повторное засеивание газона;
- засев территории (... га);
- **остальные земли с самостоятельной растительностью** — покос травы (количество скашиваний) за время роста, включая уборку скошенной травы, устранение самозасеянных древесных растений;
- неуправляемая растительность (самосев, лес ...га).

б) Уборка

- регулярная уборка всего участка и восполнение земли, осенняя чистка опавшей листвы.

в) Уборка

- чистка поверхностей заборов, уборка и устранение саморастущих древесных растений вокруг ограждений и заборов;
- остальные ограждения (преимущественно решетки — ... км).

В) ХОЗЯЙСТВО ПО УТИЛИЗАЦИИ

Область работ:

- вывоз и ликвидация коммунальных отходов (количество в неделю) (ввести премию за 1 т);

- вывоз, ликвидация, ведение регистрации и обработка отчетов об опасных отбросах.

Управление издержками

После разработки годового плана мы способны установить, возможно ли выполнить данный бюджет, или нужна какая-нибудь коррекция. Эта коррекция может иметь формы известных сокращений услуг или форму отсрочки в случае отмены каких-либо работ, или применения уже утвержденного проекта фасилити услуг как альтернативной возможности обеспечения этих услуг, например, аутсорсинг. При определении издержек на уборку мы можем решить внести изменения в объем ежедневных уборок или уменьшить их частоту и т. д. Недостаточно составить так называемый план действий, исходя из бюджета, где потребности подсчитаны. Откладывание необходимых сервисных работ может повредить функционированию фирмы, т. к. это может повлечь увеличение постоянных издержек на следующий год. Например, откладывание чистки ковра может привести к последующей преждевременной его замене из-за неудовлетворительных показателей безопасных и медицинских стандартов.

Самым важным инструментом переоценки плана является так называемая сводка расходов (рис. 5.3). Эта сводка (отчетность) дает возможность дифференциации издержек по отношению к проводимым работам.

К тому же, хорошо разработанная сводка расходов позволит оценить мероприятия по действиям, которые могут иметь только предварительный характер, но в случае их применения окажут большое влияние на бюджет. Например, введение новых юридических инструкций, касающихся НДС или медицинского законодательства, или законодательства по безопасности труда и жизнедеятельности для фасилити менеджера являются собой бюджетный риск.

Название расходной статьи	Бюджет в тыс.	Последний прогноз в тыс.	Предыдущий прогноз в тыс.	Разница в тыс.	Обоснование разницы	Требуемые службы	Предположительный долг или экономия в тыс.
Аренда							
Проценты	320	340	340	0	20	Спец. чистка	Контроль 20
Уборка							
.....							
Сервис:							
Здания							
Лифты							
.....							

Рис. 5.3. Сводка расходов

Экономия или потери от проведения фасилити деятельности

Экономия от фасилити услуг исходит из способности проводить определенные виды деятельности иначе и более эффективно в большем масштабе, или из возможности гасить (амортизировать) издержки на нематериальные службы, такие как обучение, разработка справочников, пособий, проекты оперативного размещения на рабочих площадях и т. п., включая их распределение на общий объем предоставленных служб. Экономия может исходить не только из достигнутой эффективности при проведении данной деятельности в большем масштабе, но и из того, что прирост издержек на инфраструктуру или накладные расходы, необходимые для поддержки данной деятельности, при разрастании будут ниже, чем среднепропорциональные. Сбережения означают, что деятельность, проводимая с полным использованием мощности, является более эффективной в большем масштабе. Потери могут быть в услугах по благоустройству, если широкие потребности встретятся с негибким предложением, что сильно повысит цену входной продукции. Надлежащее размещение персонала фасилити предприятия может повлиять на экономию, если персонал организован в такой среде, которая преследует достижение наибольшей синергии служб предприятия: расходы обыкновенно падают, когда растет объем производства. Фасилити предприятие должно управлять своей деятельностью так, чтобы могло более чутко реагировать на объем требований своих клиентов в обеспечении производственными факторами и персоналом, что дает большие преимущества перед конкурентами. Например, областное фасилити предприятие должно делать упор на величину своей региональной меры объема осуществляемых услуг, в то время как конкурент республиканского формата, не имеющий ведущего положения ни в какой области, должен управлять своей фасилити деятельностью так, чтобы максимизировать значение своего бизнеса в общегосударственном масштабе.

Приобретенные сведения и знания

Существует много механизмов, с помощью которых приобретенные сведения и знания могут с течением времени понизить расходы. Среди них есть такие факторы, как отклонение в пространственном устройстве производства, улучшение часового графика работ, улучшение работоспособности рабочих ресурсов, повышение доходов, повышающие использование основных средств рабочие процессы, и лучшая приспособленность материалов к обрабатываемому процессу. Полученные сведения и знания также могут существенно понизить общие расходы на строительство зданий или на оборудование. Способы перетекания сведений и знаний бывают индивидуальные, директивные или между фирмами в рамках области, отрасли, на территории или на государственном уровне. Познание и понимание специфических механизмов проведения служб и знания в каждой ценностно-образующей деятельности и определение оптимальной степени их объема являются совершенно необходимыми, если фасилити предприятие хочет улучшить свое положение с точки зрения издержек. Движущей силой издержек является использо-

вание производственной мощности в ходе всего хозяйственного цикла, и это на обеих сторонах стоимостной цепочки. Структура использования производственной мощности отчасти определена условиями среды (сферы деятельности) и поведением конкурентов в области капиталовложений. Взаимные связи создают возможность понизить общие издержки совместно проводимых видов деятельности, и предоставляют потенциально сильный источник преимуществ низких издержек (best-shore outsourcing), потому что взаимные связи высоко развиты и требуют самого лучшего общего использования и координации деятельности, выходящей за границы организации. Эти связи пронизывают всю стоимостную цепочку вдоль и поперек их координации. Типичным примером связей с исполнителями, важными для издержек, является связь между регулярностью и своевременностью обеспечения услуг фасилити фирмы. Так, иногда происходит повышение издержек у поставщика, если он должен достичь большего уравнительного отчисления, так называемого повышения стоимости у поставщика, чтобы для него эта связь была более выгодна. Взаимные отношения с другими коммерческими единицами внутри фирмы влияют на расходы и прежде всего в тех видах деятельности, которые можно проводить совместно. Касается это в особенности совместного использования ноу-хау (know-how), подготовленности, сервиса, логистики, заготовки, снабжения, вторичного производства и т. д. Совместное проведение определенной ценностно-образующей деятельности повышает производительность в этом виде деятельности. Снижает прямые издержки, если в данном виде деятельности издержки чувствительны к экономии крупных производств или к уровню сведений и знаний или если совместное производство улучшит структуру использования производительности, потому что иначе фасилити единицы кладут на ценностно-образующий вид деятельности запросы в разных временных моментах. Эти отношения в основном внедряются в так называемые промышленные зоны. В основном программы поддержки возникновения и расширения технологических центров, к которым относятся, например, центр помощи клиентам, центр совместных услуг, центр для создания программного обеспечения, экспертный центр информационных и телекоммуникационных технологий и центр хай-тек ремонта являются новыми видами деятельности, которые будут предметом интересов фирм фасилити менеджмента. Сегодня в ЧР зарегистрировано в целом 58 промышленных зон, в которых запланировано 60 тысяч рабочих мест.

5.3. Кооперация с outsourcing, производственное планирование

Каждая ценностно-образующая деятельность имеет возможность покупать входную продукцию и, следовательно, предлагать воспользоваться ее кооперацией. Проекты создания осуществляемых видов деятельности, исходят из того, что для обеих сторон стоимостной цепочки полезно свести к минимуму, например расходы на сервис, перевозку и другие виды деятельности, которые можно разделить или активно использовать. Здесь следует учитывать и пути дезинтеграции (разъ-

единения) как результат анализа ценностно-образующих видов деятельности, где кооперация (объединение) расходов, наоборот, увеличилась и не создала стимула к большему производству. Поэтому необходимо при рассмотрении аутсорсинга исследовать в основном ценовые, географические и прочие факторы вспомогательной деятельности, которые в результате будут импульсом общей синергии с прямым результатом снижения издержек.

Последовательные шаги при планировании издержек

1. Правильно определить соответствующий диапазон потребностей клиентов и распланировать с его помощью издержек производства (траты на исполнение).
2. Правильно определить «жертвы на расходы» каждой необходимой деятельности, включая ее спецификации.
3. Определить стоимостные связи на аутсорсинг и установить их действительные издержки и источники погрешности.
4. Сформировать стратегию, которая бы улучшила положение с расходами таким образом, что мы будем управлять «жертвами на расходы» или изменим части и вид финансового плана или добавленную стоимость, образованную для клиента.
5. Организовать работу таким образом, чтобы стремление к снижению издержек не снизило дифференциацию, а если это необходимо, чтобы это было результатом стремления непрерывного поиска резервов.
6. Удостовериться в долгосрочном существовании стратегии «атака на издержки».

Производственное планирование фасилити деятельности

Задача, которую производственное планирование имеет в системе управления фасилити предприятием, зависит от имеющихся производственных факторов и их соответствия требованиям клиентов с оглядкой на годовой план хозяйственной деятельности или на условия рынка в полном смысле слова. В зависимости от ценностно-образующих видов деятельности производственное планирование может сформировать оптимальную среду для собственного обеспечения услуг и принять участие в повышении или снижении общих производственных издержек по отношению к финансовым издержкам или плану cash flow. Финансовый план, который исходит из промежуточных планов фасилити предприятия, может вести или к долгосрочной выдержанной выгоде best-shore издержек, или просто к кратковременным преимуществам.

Остальные факторы (маркетинг, географическое положение)

Правильный выбор маркетинга фасилити фирмы отражается и на ее стратегии и часто требует компромисса между расходами и дифференциацией. Предприятие должно детально исследовать каждую ценностно-образующую деятельность, чтобы определить явные и неявные шансы

рыночных возможностей, которые войдут в ее основной вид деятельности или будут подлежать аутсорсингу. Географическое положение, в сущности, определяется избранной стратегией и несет в себе синергический эффект в издержках на рабочую силу, энергию, заготовку материалов, расходы на доставку и т. п. С этим связано общественное и социальное устройство, необходимое для предприятия. Эти факторы являются начальной информацией для принятия решений фасилити менеджмента.

5.4. Заключение

Годовые экономические итоги предприятия, выраженные, к примеру, доходами, никогда не гарантируют, что являются надежными и представляют правдивое изображение предприятия. Внешние службы являются сегодня уже *фактом* и с точки зрения накладного косвенного обложения формируют *объективный* взгляд на эффективность определенного предприятия. Необходимо снова подчеркнуть, что обзор общего диапазона накладных издержек, включая поиск путей их последующего снижения без потери качества проводимых подкрепляющих видов деятельности, в конечной *фазе* является решением отдельных ответственных работников, а не результатом чисто бухгалтерского или математического процесса. Решение об общем объеме этих издержек принимается на основе максимального, а иногда и неполного количества информации. Также экономическая среда непрерывно изменяется, из-за чего быстро меняются и перспективы фасилити предприятия. Клиент, непрерывно контролируемый со стороны поставителя фасилити услуг, не может рассчитать свои общие производственные итоги, основанные только на эффективности и прибыли от купленных вспомогательных служб, учитывая, что их положение является действительно вспомогательным и не может «on-line» отражать всю информацию. Некоторая информация до стратегии предоставления подкрепляющей деятельности получена с меньшим или большим опозданием, некоторая информация может неправильно быть изложена. Если бы этих «ошибок» не было, и стратегия, и осуществление главной деятельности создавались в соответствии с принятым годовым планом, тогда имелась бы вероятность, что общие экономические итоги будут гарантировать надежное и правдивое изображение качества предприятия.

5.5. Литература

1. *Коттс, Д.* Управление инфраструктурой организации (фасилити менеджмент) [текст] / Д. Коттс; пер. с англ. — М.: ОАО «Типография «Новости», 2001. — 597 с.
2. *Гровер, Р.* Управление недвижимостью [текст] / Р. Гровер, М. Соловьев. Междунар. учеб. курс. — М.: ВШПП, 2007.
3. *Талонов, А.В.* Управление инфраструктурой организации (фасилити менеджмент) [текст] / А.В. Талонов. — М.: ГУУ, 2000. — 60 с.

4. *Борисов, А.Б.* Большой экономический словарь [текст] / А.Б. Борисов. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: Книжный мир, 2005. — 860 с.
5. *Сухомлин, В.А.* Основные принципы глобальной информационной инфраструктуры (ГИ) [текст] / В.А. Сухомлин. — М.: МГУ, 1997. — 31 с.
6. Государство и отрасли инфраструктуры в современной рыночной экономике [текст] / отв. ред. Я.А. Рекитар, Л.С. Демидова. — М.: Наука, 2001. — 310 с.
7. *Зеленская, Т.В.* Методология формирования инфраструктуры инвестиционного процесса в транзитивной экономике России [текст] / Т.В. Зеленская. — Красноярск: САА, 2001. — 171 с.
8. *Курицкий, А.Б.* Интернет: инфраструктура информационного общества [текст] / А.Б. Курицкий. — СПб.: Судостроение, 1999. — 229 с.
9. *Акофф, Р.* Акофф о менеджменте [текст] / Р. Акофф; пер. с англ. под ред. Л.А. Волковой. — СПб.: Питер, 2002. — 448 с.
10. *Маслоу, А.* Маслоу о менеджменте [текст] / А. Маслоу; пер. с англ. — СПб.: Питер, 2003. — 416 с.
11. Классики менеджмента [текст] / под ред. М. Уорнера; пер. с англ. — СПб.: Питер, 2001. — 1168 с.
12. *Каплан, Роберт С.* Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию [текст] / Роберт С. Каплан, Дейвид П. Нортон; пер. с англ. — 2-е изд., испр. и доп. — М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2004. — 320 с.
13. Управление организацией [текст] / Энцикл. словарь. — М.: Изд. Дом ИНФРА-М, 2001. — 833 с.
14. *Янг, С.* Системное управление организацией [текст] / С. Янг; пер. с англ. — М.: «Сов. радио», 1972. — 456 с.
15. *Джонсон, Р.* Системы и руководства [текст] / Р. Джонсон, Ф. Каст, Д. Розейнцвейг; пер. с англ. — М.: «Сов. радио», 1971. — 648 с.
16. *Уолш, К.* Ключевые показатели менеджмента. Как анализировать, сравнивать и контролировать данные, определяющие стоимость компании [текст] / К. Уолш; пер. с англ. — М.: Дело, 2000. — 360 с.
17. *Гуияр, Франсис Ж.* Преобразование организации [текст] / Франсис Ж. Гуияр, Джеймс Н. Келли; пер. с англ. — М.: Дело, 2000. — 376 с.
18. *Высочил, В.К.* Фасилити менеджмент — эффективный метод управления вспомогательными процессами [текст] / В.К. Высочил. Изв. Урал. гос. экон. ун-та. — 2007, № 2(19). — С. 44—51.

6. ФАСИЛИТИ МЕНЕДЖМЕНТ И ИНТЕГРИРОВАННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Проблемы, связанные с интегрированным менеджментом, переместились со второстепенных областей до главной в предпринимательстве в течение последние несколько лет. Некоторые очень известные организации являются успешными *только потому*, что начали всерьез заниматься вопросом качества служб, окружающей среды, в то время как остальные из-за недооценки этих областей, потеряли своих клиентов. В этой главе мы будем изучать разделы:

- фасилити предприятие и окружающая среда;
- проекты безошибочных методов;
- организация зданий и служб (Агеа менеджмент);
- экономика вторсырья и рециклирование;
- менеджмент качества осуществляемых служб фасилити менеджмента предприятия.

6.1. Фасилити предприятие и окружающая среда

Способ восприятия фасилити менеджмента влияет на местную и глобальную жизненную среду. Особое внимание уделено проблемам, касающимся окружающей среды. В последнее время проведение исследования показывает, что многие фирменные методы и процессы негативно влияют на окружающую среду, в которой мы живем. Не только промышленные предприятия способны принести большой ущерб природе, но и большие непромышленные фирмы могут отрицательно воздействовать на окружающую среду. К тому же это не зависит от размера предприятия. Правильное управление фирмой включает способ производства, берегающий окружающую среду. Законы об интегрированной профилактике, вероятно, фирмам знакомы, однако действительное отношение к окружающей среде складывается из законной необходимости и, конечно, израсходованных издержек. С точки зрения фасилити менеджмента на проблемы, касающиеся окружающей среды, мы должны смотреть, как на многослойные. Важно их понять и знать, как они связаны с предметом соответствующей деятельности. Политика управления фирмой, в соответствии с окружающей средой, должна быть в согласии с законодательной базой и, что в последнее время очень важно, в прямой связи с главным потребителем (проблемы сертификации ISO). Управление фирмой, которая предпочла принятие решения с соблюдением требований сбережения окружающей среды, чтобы сохранить конкурентные преимущества, образует позитивную среду, социально ответственную позицию и активность изменений в организациях. Как, следовательно, реагировать на призыв к интегрированной профилактике при минимальных накладных расходах на проводимые службы фасилити менеджмента?

6.2. Проекты безошибочных методов

Методы интегрированной профилактики могут быть нереализованы, даже если бы в их создании принимал участие персонал организации. Во-первых, для достижения успеха нужна поддержка не только топ-менеджмента, но и активная роль оперативного менеджмента. Понимая, что политика, касающаяся окружающей среды, способствует долгосрочному эффективному существованию фирмы, необходимо ее интегрировать в текущие процессы жизни предприятия. Важно привлечь и менеджмент средней линии, который ответственен за создание методов и приемов, которые приносят, прямо или косвенно, результат в окружающую среду. Создание команды, которая будет регулярно встречаться с целью определения и выполнения обязательств фирмы по отношению к окружающей среде, позволит создать четкие и согласованные методы в этой сфере. Чтобы установленное обязательство было общим и всем понятным, оно должно стать содержанием инструктажа или обучения, проводимого квалифицированным специалистом с опытом менеджмента окружающей среды.

Проблематика менеджмента окружающей среды рассматривается с точки зрения усилий и ресурсов из области естественной среды. Она ориентирована на действительные возможности и координирована так, чтобы были получены эффективные действия и эффективные решения. Интегрированная профилактика предприятия исходит из содержания закона и включает создание документа, который может быть актуализирован на основании надобности и в то же время будет служить справочником, который заключает в себе самые важные данные.

Политика интегрированной профилактики должна содержать:

- представления фирмы в области окружающей среды;
- стратегию реализации (имплементацию);
- способ измерения развития;
- способы коммуникации для обеспечения информированности персонала, поставщиков и клиентов;
- законодательные нормы, в случае необходимости создание их там, где еще не существует правовой основы;
- знакомство, понимание и выполнение всех юридических требований имеющих отношение к проведению деятельности предприятия.

Чтобы фасилити предприятие добилось удовлетворительных результатов в области интегрированной профилактики, оно должно провести анализ всех видов деятельности фирмы: их содержание может иметь отношение к окружающей среде. Фирма может организовать собственную внутреннюю проверку, или же этот анализ может быть проведен фирмой извне, способной помочь в определении приоритетов. В случае внутреннего контроля важно быть объективными и неподдельными при записи полученных данных. Одной из возможностей является включение в анализ внутренних аудиторов или небольших групп менеджеров, которые будут независимо давать оценку совместной работе. Важно, чтобы проверка была на этом этапе понятной и соответствовала всем аспектам каждого процесса. Необходимо объяснить, что происходящее в фирме может быть только частью цепочки процессов взаимодействия с окру-

жающей средой, и если мы хотим анализировать явления от А до Я, то должны будем поддерживать эффективные коммуникации и со своими поставщиками, и с клиентами. Перед составлением имплементации необходимо проанализировать на следующие проблемы:

- размер издержек на изменение имеющихся методов; действующие издержки;

- выбор воздействий на окружающую среду с точки зрения приоритета причин;

- сотрудничество с поставщиками и клиентами при решении проблемы от А до Я.

Стратегия реализации должна содержать календарный план. Необходимо распределение ответственности за отдельные области, чтобы все участвующие в реализации этой стратегии были осведомлены о цели, направлении, временных требованиях и желаемых результатах. В ходе реализации стратегии возможны новые коррективы в законодательной базе, которые должны быть включены в наши планы. Поэтому план должен быть гибким, и необходим регулярный контроль установленных целей и приоритетов. Естественно, что реализация нашего плана, касающегося окружающей среды, должна включать и действия работников фирмы. Чем больше им будет понятно, что за решением проблемы стоит коммерческий интерес, тем эффективнее будет их работа при достижении нами установленных целей, касающихся окружающей среды. Поэтому коммуникация является ключевым аспектом в наборе обязательств по отношению к окружающей среде.

6.3. Организация зданий и служб (Area Management)

Правильные дизайн зданий и структура служб играют ключевую роль в области улучшения окружающей среды и снижения загрязнения. При эксплуатации зданий ответственность за внешние загрязнения больше, чем при каких-либо других видах деятельности. Выработка энергии для воды, отопления, освещения и климатизации представляют собой в развитых странах EU около 50 % продуктов парниковых газов.

Поэтому все решения о методе строительства зданий, или их реконструкции могут иметь далеко идущие последствия, и мы должны понимать всю важность факторов, связанных с этими процессами. Осмысленность повышает желание экономить энергию. Речь идет в особенности об объединении всех осмысленных технологиях. Началом для сбережения энергии в рамках локального жилищного строительства являются, например, ветряные электростанции мощности ROSWELL, которые производит, как мировую новинку, фирма TAAWIN в Брно, основываясь на мысли, что буферный характер ветра в Чехии дает внушительную экономическую прибыль. В придачу эта электростанция является исключительно безопасным оборудованием, которое можно без опасений ставить в высоко и густо застроенных местах, принимая во внимание его бесшумность. Повторное использование уже имеющихся строительных зон способствует торможению процесса уничтожения природы. Строящееся здание в шумной и пыльной местности будет, безусловно,

нуждаться в полностью другой климатизации, чем подобное здание в тихой и чистой местности. Создание защиты от холодных ветров приведет к значительному снижению расходов на энергию. А деревья, посаженные вблизи здания, могут служить как ветрозащитное насаждение. Влияние прямого солнечного излучения при выборе потенциальной площадки для строительства является также важным. Пассивное солнечное излучение может, правда, повысить количество тепла в течение лета и значительно понизить потребность отопления зимой. Воспользовавшись правильной стратегией, мы можем оптимизировать затраты. Слишком глубокие здания нуждаются в дорогих климатизации и освещении. Низкие, «мелкие» здания опять же будут страдать от неравномерной утечки тепла. Необходимы компактные здания, которые имеют естественное хорошее освещение, чтобы мы смогли свести к минимуму расходы энергии. Не забывайте также о том, что слишком высокие сооружения могут способствовать ветряным порывам по низу вокруг здания.

6.4. Экономика вторсырья и рециклирование

Большинство видов продукции имеет ограниченный срок службы, но, к сожалению, в настоящее время многие из них произведены только для однократного или кратковременного использования. Многие продукты уничтожаются еще задолго до того как, достигают конца своего предполагаемого срока службы, и все только потому, что на рынке появилась «улучшенная» версия — скорость развития и агрессивная маркетинговая стратегия ведут к отношению «используй, выкинь — купи новый». С точки зрения окружающей среды и издержек, управление офисными отходами должно придерживаться следующих правил:

- ограниченное использование офисных потребностей (предоставлять информацию на мониторе или LCD лучше, чем на бумаге);
- более экономичное использование (каждая бумага имеет две стороны);
- будем использовать ее повторно;
- рециклирование (сортировать и отправлять на рециклирование).

Если нельзя рециклировать, необходимо взвесить альтернативы использования иного продукта, который можно рециклировать. Минимализация отходов и рециклирование являются превосходными возможностями для включения персонала в реализацию наших планов, касающихся окружающей среды. В рамках офисов можно установить сборные рециклированные пункты тара/стекло, бумага/картон, жестяная банка/металл, пластик (в особенности фарфоровая кружка) и даже отходы от еды и органических материалов. Такая инициатива также даст дополнительную прибыль, которую организация может использовать для финансирования следующей деятельности, касающейся окружающей среды. Здесь появляется возможность сотрудничества с местными органами, обществами, работающими в области рециклирования, и местными благотворительными или добровольными объединениями. Много предметов офисных «отбросов», таких как коробка, жестяная банка, тубус и др.,

могут быть использованы вне фирмы, например, местными школами или различными кружками. Может существовать местный спрос на использованное оборудование, такое, как мебель, различное оснащение, ковры и т. д., которое нам уже больше не нужно. Еще один способ, как избежать создания отходов, заключается в том, что мы должны пересмотреть нашу закупочную политику и начать покупать, например, очистительные средства, не содержащие токсических и фосфатных веществ, градусники, не содержащие ртути, калькуляторы на солнечных батареях, остальную продукцию, которая не содержит бензиновых растворителей. Мы можем исключить использование пластика, который содержит кадмий, и будем использовать только такие пестициды и удобрения в окрестности наших зданий, которые были детально протестированы и имеют минимальное влияние на окружающую среду. Необходимо популяризировать наши планы, политику, касающиеся окружающей среды, давая возможность участвовать в них также и персоналу, акционерам, общественности, местным органам и поставщикам. Чтобы реализация была эффективной, она должна быть полностью осознана и освоена персоналом фирмы. Возможность вовлечения персонала с самого начала является решающим аспектом при формировании политики и плана реализации. Мы должны обучать и просвещать людей в области концепций и приоритетов, касающихся окружающей среды. Для сотрудников, являющихся ответственными в области вопросов окружающей среды, нужно ясно определить цели, касающиеся окружающей среды, описание работ, а их результаты направлять к наполнению этих целей. Необходимо, чтобы интегрированной профилактикой занимались и субпоставщики материалов и услуг. Необходимо требовать от них подробный анализ потенциального влияния их деятельности на окружающую среду и выразить готовность сотрудничать с ними, улучшая работу там где нужно. Поэтому поддержим их интересы, повлияем и обсудим с ними их стандарты, касающиеся охраны окружающей среды. Важно знать их политику, касающуюся охраны окружающей среды, как составную часть снабженческого контракта, и ежегодно контролировать его исполнение. Такие шаги будут демонстрировать, как важна область деятельности нашей фирмы по отношению к охране окружающей среды.

6.5. Менеджмент качества осуществляемых служб фасилити менеджмента предприятия

Фасилити сервис с точки зрения управления качеством не является специфическим, что, по существу, и декларирует цитируемый стандарт: это «результаты, полученные от проведения деятельности при взаимном соединении усилий поставщика и клиента и внутренними видами деятельности продавца в целях удовлетворения потребностей клиента». Характер фасилити услуг может быть различным. Менеджмент качества (управление качеством) услуг приобретает в последние годы важное значение по многим причинам. Обратим внимание на следующие факты.

- В развитых странах неуклонно растет доля услуг, основанная на содании НДС (по оценкам экспертов до 50 %).

- Все большее количество людей занято в сфере услуг. По Стеббингу, в Западной Европе в отрасли услуг работают не меньше 65 % рабочих ресурсов. Кроме того, он указывает, что это именно процветающие фирмы, предоставляющие услуги, которые легко поглощают освобожденные рабочие силы, например при реструктуризации производственных отраслей.

- Большое количество организаций, предоставляющих различные услуги, работает еще в более сложных конкурентных условиях, чем предприятия производственного назначения.

Поэтому очевидно, что из соображений высокой конкурентной способности на первое место выходит функциональная система качества (по исследованиям сети британских отелей). Несмотря на то, что главными областями менеджмента качества услуг, как например уборка в целом, уход за растениями, экономика утильного производства и т. д., являются подобные же области менеджмента качества производственных предприятий, можно найти и определенные черты, свойственные только областям услуг. Укажем, по крайней мере, основные из них:

- характер большинства видов услуг является невещественным, абстрактным и, следовательно, измерение уровня его качества затруднительно. Некоторые показатели качества услуг являются условными;

- опыт показывает, что цена услуг часто не играет главной роли (например, поиск дорогих ресторанов, туристические услуги, проекты архитектора и т. д.);

- позитивные отзывы или рекомендации от клиентов, удовлетворенных качеством услуг, имеют при поисках поставщиков услуг большее значение, чем у поставщиков материальных видов продуктов. Поэтому и потеря имиджа для таких фирм может иметь драматические последствия;

- клиенты риск при покупке услуг (например при уходе, уборке) воспринимают намного сильнее, чем при покупке какой-либо готовой продукции, например, МРЗ. Поэтому, необходимо информировать клиентов заранее о том, что они могут ожидать от предоставленного сервиса;

- с другой стороны, очевидно, что для успеха и эффективности предоставленного сервиса очень важна роль и активность самого клиента. Это хорошо видно, например, в области образовательных услуг;

- показатели качества услуг включают, кроме показателей, определенных и обсужденных с клиентом (например быстрота обслуживания, отъезд автобуса, поезда и т. д.), и такие, о которых заказчик даже не имеет представления (объем работ с данными, информацией у предоставляющего услуги, транспортные средства, квалификация преподавателя и т. д.);

- в области услуг большую роль играет человеческий фактор, в особенности во время прямого контакта с клиентом. Клиент в этот момент очень чутко воспринимает ощущение заботы, неформального интереса, порядочности и компетенции персонала. Так называемая мягкая качество может быть при общем обсуждении сервиса для клиента более значимой, чем техническое оснащение. Постоянное обучение и подготовка в этой области являются для качества услуг решающими.

Специфика каждого сервиса определяет то, что этот сервис должен предоставить клиенту. Это происходит, в первую очередь, путем определений, терминологии показателей, которые клиент воспринимает и способен обсуждать. У каждого показателя должна иметься оценка и критерий приемлемости, т. е. значение, превышение или несоблюдение которого вызовет неудовлетворенность клиента. Специфика предоставления сервиса, услуг определяет методы и подходы этого процесса. Кроме показателей предоставленных услуг (включая показатели, которые клиент не воспринимает и не рассматривает) и критериев их приемлемости, точное описание нужных ресурсов, устройств, оборудования, оснащения и квалификации служащих. Регулирование (оперативное управление) качества услуг является деятельностью, проводимой персоналом фасилити фирмы, которая предоставляет сервис в интересах сохранения стабильности качества. Спецификация этих деятельностей должна содержать в себе полное описание главных видов работ в проекте предоставления услуг, определение методов оценки выбранных показателей, способы анализа данных и связь при принятии исправительных или профилактических мероприятий.

В самом процессе предоставления сервиса часто необходим прямой контакт поставителя услуг и клиента. Этот контакт является одной из характерных черт услуг, а у фасилити предприятий он актуален лишь в отношении коммерческих отделений. Принципиальной проблемой, которая должна быть полностью решена, является личное качество персонала, который непосредственно участвует в контакте с клиентом. Систематическое обучение и подготовка этих служащих, включающие, кроме квалифицированных курсов, и лекции о поведении в обществе, способы коммуникации, формирование позитивной позиции, должны быть естественной составной частью менеджмента по кадрам предприятия фасилити услуг. Итоги предоставленного сервиса в эффективной системе качества должны систематически обсуждаться и оцениваться. Лишь благодаря этому можно правильно управлять качеством услуг. В то время как со стороны предоставляющего услуги внимание направлено на выбранные характеристики эффективности, включая контроль издержек на качество, оценку со стороны клиента можно определить только методическим мониторингом (наблюдением) степени его удовлетворенности. Мониторинг степени удовлетворенности клиента должен быть направлен в основном на те показатели, которые клиент воспринимает непосредственно. Эти показатели надо измерять подходящими мерками, измерителями. Например, образцом соответствия измеряемых показателей услуг, которые восприняты клиентами, может быть перечень, предоставляющий службы по уходу и ремонту лифтов. На основе исследования ощущений потребителей определили шесть главных показателей: безопасность, способность быстрой реакции, надежность, коммуникация, вид и ангажированность (участие). К ним потом причислили указатели, благодаря которым руководство фирмы способно определить, оценить то, как клиенты воспринимают качество предлагаемых услуг.

6.6. Заключение

Защита окружающей среды является сегодня актуальной темой. С производственной деятельностью фасилити предприятия связаны и отрицательные воздействия на окружающую среду. Среди типичных вопросов, связанных с окружающей средой, у фасилити предприятий можно выделить:

- проблему воды (ограниченные закупки или расход воды, претензии на чистоту стоков и т. д.);
- проблему климата (состав выбросов в атмосферу от процессов горения, лакокрасочных материалов, от работы моторных транспортных средств);
- проблему отходов (сепарация, хранение, ликвидация и устранение причин возникновения отходов);
- проблему остальных аспектов, связанных с окружающей средой (загрязнение почвы, шум, вонь, излучение, запрет использования опасных материалов и т. д.).

Очевидно, что технические требования фасилити услуг или использование определенного оборудования не должно означать для клиента лишь зло, исходящее из вложения определенных расходов на их соблюдение. Внимание, направленное на выполнение технических предохранительных и экологических требований, для клиента оправдано в сравнении с убытками на штрафы, пени или другие виды санкций, связанных с несоблюдением охранных мероприятий. Одновременно из этих проблем можно создать важную конкурентную выгоду и использовать ее в коммерческих целях. Примером может быть достижение максимального качества, получение сертификатов качества, знаков качества, сервиса или системы (например стандартов ISO 9000), также можно рыночно оценить и повышенные усилия в области охраны окружающей среды.

6.7. Литература

1. *Коттс, Д.* Управление инфраструктурой организации (фасилити менеджмент) [текст] / Д. Коттс; пер. с англ. — М.: ОАО «Типография »Новости», 2001. — 597 с.
2. *Гровер, Р.* Управление недвижимостью [текст] / Р. Гровер, М. Соловьев. Междунар. учеб. курс. — М.: ВШПП, 2007.
3. *Талонов, А.В.* Управление инфраструктурой организации (фасилити менеджмент) [текст] / А.В. Талонов. — М.: ГУУ, 2000. — 60 с.
4. *Борисов, А.Б.* Большой экономический словарь [текст] / А.Б. Борисов. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: Книжный мир, 2005. — 860 с.
5. *Сухомлин, В.А.* Основные принципы глобальной информационной инфраструктуры (ГИ) [текст] / В.А. Сухомлин. — М.: МГУ, 1997. — 31 с.
6. Государство и отрасли инфраструктуры в современной рыночной экономике [текст] / отв. ред. Я.А. Рекитар, Л.С. Демидова. — М.: Наука, 2001. — 310 с.
7. *Зеленская, Т.В.* Методология формирования инфраструктуры инвестиционного процесса в транзитивной экономике России [текст] / Т.В. Зеленская. — Красноярск: САА, 2001. — 171 с.

8. *Курицкий, А.Б.* Интернет: инфраструктура информационного общества [текст] / А.Б. Курицкий. — СПб.: Судостроение, 1999. — 229 с.
9. *Акофф, Р.* Акофф о менеджменте [текст] / Р. Акофф; пер. с англ. под ред. Л.А. Волковой. — СПб.: Питер, 2002. — 448 с.
10. *Маслоу, А.* Маслоу о менеджменте [текст] / А. Маслоу; пер. с англ. — СПб.: Питер, 2003. — 416 с.
11. Классики менеджмента [текст] / под ред. М. Уорнера; пер. с англ. — СПб.: Питер, 2001. — 1168 с.
12. *Каплан, Роберт С.* Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию [текст] / Роберт С. Каплан, Дейвид П. Нортон; пер. с англ. — 2-е изд., испр. и доп. — М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2004. — 320 с.
13. Управление организацией [текст] / Энцикл. словарь. — М.: Изд. Дом ИНФРА-М, 2001. — 833 с.
14. *Янг, С.* Системное управление организацией [текст] / С. Янг; пер. с англ. — М.: «Сов. радио», 1972. — 456 с.
15. *Джонсон, Р.* Системы и руководства [текст] / Р. Джонсон, Ф. Каст, Д. Розейнцвейг; пер. с англ. — М.: «Сов. радио», 1971. — 648 с.
16. *Уолш, К.* Ключевые показатели менеджмента. Как анализировать, сравнивать и контролировать данные, определяющие стоимость компании [текст] / К. Уолш; пер. с англ. — М.: Дело, 2000. — 360 с.
17. *Гуияр, Франсис Ж.* Преобразование организации [текст] / Франсис Ж. Гуияр, Джеймс Н. Келли; пер. с англ. — М.: Дело, 2000. — 376 с.
18. *Высочил, В.К.* Фасилити менеджмент — эффективный метод управления вспомогательными процессами [текст] / В.К. Высочил. Изв. Урал. гос. экон. ун-та. — 2007, № 2(19). — С. 44—51.

7. УПРАВЛЕНИЕ СЛУЖБАМИ (OUTSOURCING)

В этой главе мы будем рассматривать виды деятельности, которые регулируются определенным договором предоставления услуг и не связаны напрямую с главным предметом деятельности фирмы. С точки зрения стоимостной цепочки здесь идет речь о тех видах деятельности, проведение которых было закреплено за внешними фирмами и имеют общее название — **аутсорсинг**. На русский язык это определение переводится как *делегирование вспомогательных и сервисных видов работ из внутреннего производства внутри предприятия на субъект извне, который специализируется на этом виде деятельности*. Аутсорсинг является просто одним инструментом или стратегией, внедряемой менеджером, который контролирует весь фасилити менеджмент в компании. Например, организация может решить не использовать аутсорсинг вообще, а напрямую принять на работу людей для вспомогательного сервиса (уборка, обслуживание зданий, помещений, безопасность). Все это исходит из политики фирмы, ее культуры, расположения фирмы или коммерческой тайны. Виды деятельности, которые связаны с выбором этих услуг, включают:

- набор предлагаемых услуг;
- организацию поставляемых услуг;
- опыт закупок;
- работу с исполнителями;
- выбор исполнителя;
- спецификацию задач;
- начальный контакт;
- проверку исполнителей;
- перечень услуг;
- мониторинг деятельности исполнителя;
- эксклюзивного исполнителя.

7.1. Наиболее используемые услуги

Перечень наиболее используемых видов деятельности, являющихся предметом договорного обеспечения и ответственности, относящихся к фасилити менеджменту, является результатом деятельности, применяемой на практике. Аутсорсинг в этом случае — это процесс, при котором предприятие выделяет одну или целый ряд видов деятельности из последовательности внутризаводских работ, и эти виды деятельности совместно с необходимым техническим и кадровым оснащением передаются фирме-поставщику, которая обеспечивает эти работы для предприятия на основе торгового контракта. Ключевыми здесь являются два показателя:

- 1) предприятие первоначально обеспечивало проведение этих видов деятельности своими силами;
- 2) итоги этих видов деятельности используются этим предприятием и дальше, речь идет:
 - об облагораживании;

- об парковых оформлениях;
 - об уходе за зданиями;
 - о питании;
 - о вывозе отходов;
 - об общем обслуживании и др.
- Службы, которые могут включать:
- эксплуатацию парка машин;
 - проведение приемом, банкетов;
 - связной сервис связи;
 - обучение персонала;
 - стирку белья.

Этот перечень видов деятельности в зависимости от вида производства очень различен. Например, строительство, заведения ИТ, автомобильная промышленность, здравоохранение и т. д., где определенный фасилити менеджмент создается на основе соответствующего договора. Он играет существенную роль и занимает такую позицию, которая, с одной стороны, полностью удовлетворяет клиента, а с другой стороны, исполняет требования и условия поставителя. Работы, полностью удовлетворяющие вышеуказанным условиям, в особенности в области обслуживания, популярны как у нас, так и за рубежом, включая аутсорсинг логистики и сервисных сетей ИТ. Основным вмешательством в структуру предприятия является аутсорсинг таких видов деятельности, как, например, распределение тепла и энергии, ведение бухгалтерских документов, проведение маркетинга и т. п. За рубежом под аутсорсингом понимают и виды деятельности, которые связаны с перемещением места производства, производственной деятельности или работ в страны с более низкими вкладами в производство, например, Индия и Китай. Используются специализированные термины, как *offshoring*, *nearshoring* или *onshoring*, которые определяют отношения между материнской и дочерней фирмами и пространственным (территориальным) разделением отдельных производственных процессов. Из вышеуказанного появляются определенные общие показатели для видов деятельности, называемые в совокупности аутсорсингом:

- речь идет об отчетливом вмешательстве (юридическом, коммерческом, технологическом, хозяйственном) в общее устройство деятельности предприятия;
- возникают новые отношения исполнитель-заказчик между двумя субъектами.

Под понятием состояние аутсорсинга часто понимается положение, при котором возникает выделение определенных внутренних видов деятельности вне предприятия, и их обеспечение закреплено за поставщиком извне. Тогда мы можем определить эти действия как *исключительные отношения, при которых клиент покупает у продавца продукты или службы, которые первоначально обеспечивал сам, своими силами, причем часто к продавцу переходит часть персонала и производственных мощностей покупателя наряду с частью прав и обязательств, вытекающих из процесса производства.*

7.2. Постановка осуществляемых услуг

Большинство служб фасилити менеджмента имеет в общем бюджете осуществляемых услуг значительную часть (до 90 %), определяемую сотрудничеством с целым рядом снабженческих фирм. Поэтому хорошее понимание снабженческих принципов и эффективная организация заказов являются важной основой знаний каждого фасилити менеджера. Аутсорсинг стал почти отдельной отраслью, потому что в последние годы организации начали сосредоточивать внимание на определенном предмете деятельности, для того чтобы улучшить свою конкурентоспособность и избавиться от так называемых «невидимых расходов», связанных с обеспечением подкрепляющей деятельности фирмы. Каждая организация должна сама определять, что является предметом ее деятельности и что непосредственно связано с этой деятельностью. На основании этого определяется, какие из областей останутся под прямым управлением фирмы, а какие могут быть обеспечены извне. Если сравнивать обычные отношения исполнитель-заказчик с аутсорсингом согласно вышеприведенному определению, то приходим к выводу, что не существует никакой разницы между этими понятиями. В обоих случаях речь идет об определенном договоре коммерческом отношении, часто долгосрочном и исключительном (особенном). Единственное, но зато очень существенное различие имеется в возникновении этих отношений (первая стадия сотрудничества). В то время как обычные отношения исполнитель-клиент начинаются с решения предприятия о реструктуризации своей организации о том, что предприятие перестает проводить определенный вид деятельности, а ее снабжение будет обеспечиваться посредством закупки. Такое решение обычно приводит к переводу части работников, части имущества на фирму-исполнителя в форме продажи или долгосрочной аренды. Однако после подписания контракта, между аутсорсингом и обычными отношениями поставщик-клиент нет абсолютно никакой разницы. Аутсорсинг представляет собой вовсе не определенное положение вещей (отношения поставщик-клиент), а активные процессы, которые складываются из различных критериев деятельности:

- децентрализованный аутсорсинг;
- централизованный аутсорсинг;
- частично сгруппированный аутсорсинг;
- комплексный аутсорсинг.

Децентрализованный аутсорсинг. Предоставляемый сервис контролируется разными менеджерами клиента, каждый из них может иметь свой собственный интерес в данных областях, например, менеджер по кадрам может быть заинтересован в исполнении договора о питании, потому что это является составной частью пакета выгод работника или договора, определяющего проблематику безопасности предприятия.

Централизованный аутсорсинг. Централизованный контроль осуществляемых услуг является одной из применяемых программ в аутсорсинге. Это облегчает общий подход к делопроизводству или администрированию, выбору поставщика и мониторингу его производительности. Названия функции менеджера, ответственного за эту деятельность, могут различаться в зависимости от размера организации или типа ее про-

дукции (фасилити менеджер, менеджер подкрепляющих процессов, менеджер служб, административный менеджер). Это лицо часто имеет прямых подчиненных, которые контролируют закрепленные за ними службы. Одновременно менеджер должен заниматься и функциями, не являющимися предметом договорных отношений, такими как оперативное управление площадями, планирование помещений, внутренние санитарные правила и правила безопасности, курьерский сервис и т. д.

Частично сгруппированный аутсорсинг. Этот вид аутсорсинга применяется тогда, когда управление составом исполнителей уже становится непосильным для одного человека. Группирование договоров или исполнителей означает сложение нескольких видов деятельности под прямым управлением одного из исполнителей — поставителей услуг. Примером обычного группирования может быть облагораживание, внешняя уборка, парковые оформления, вывоз отходов; области, в которых трудно справиться, в особенности в вопросе рабочей силы.

Комплексный аутсорсинг. Комплексный аутсорсинг является следующим видом группирования. Он переводит все службы под непосредственный менеджмент одной фирмы. Однако это не означает, что эта фирма будет исполнителем этих услуг. Ее задача заключается в управлении осуществляемыми услугами в целом: выборе исполнителя, реализации, услуг, контроле, администрировании процессов и соответствующих бухгалтерских операциях.

7.3. Коммерческий опыт

Фасилити менеджер, в особенности в малых фирмах, имеет ограниченные возможности в приобретении опыта и работе с коммерческим отделением фирмы при заключении договорных отношений с аутсорсинг-фирмой. Должен ли иметь аутсорсинг значение в практике или работе фасилити менеджера, тогда нужно его определять так, чтобы:

- было ясно указанное содержание этого процесса;
- различать свое положение и работу, и другие процессы и деятельности;
- рассматривать его как самостоятельный процесс.

С точки зрения временного порядка проведения деятельности типичный вид аутсорсинга на практике складывается из следующих действий:

- 1) анализа возможности выделения некоторых подкрепляющих видов деятельности предприятия и обеспечения их подрядным способом;
- 2) решения топ-менеджмента предприятия о выделении некоторых подкрепляющих видов деятельности вне предприятия;
- 3) подготовки условий и материалов для выбора исполнителя этих видов деятельности;
- 4) отборочного производства с одним или более желающими;
- 5) негоциации с выбранным исполнителем;
- 6) юридической и физической передачи части предприятия поставителю аутсорсинга (выделенных подкрепляющих видов деятельности).

Естественно, что эти вспомогательные виды деятельности определены очень грубо и в действительности состоят из многих других видов деятельности. Одновременно и отдельные практические примеры могут отличаться специфическими исключениями из вышеуказанных деятельностей. Усилия и время, которые посвящаются работе с исполнителями услуг, должны быть прямо пропорциональны величине и значимости оговоренного сервиса. При подготовке нужно знать, идет ли речь о разовом договоре или о долгосрочном сотрудничестве. Далее должны рассчитываться издержки, связанные с возможной сменой поставителя аутсорсинга (например, ежегодно).

7.4. Выбор поставителя аутсорсинга

При отборочном производстве мы должны действовать в соответствии со следующим алгоритмом:

- потенциальным поставщикам рассылается детальная анкета о деятельности, на которую имеется спрос;
- оценка принимается на основе качественных и ценовых аспектов, являющиеся измеримыми (цена исполнения, временные границы отдельных видов деятельности, предоставленные средства и техника, условия поставки и т. д.);
- дается общая информация о фирме, включая детальное описание объема;
- анализируется информация, порядок условий, сопоставляются отдельные частные процессы осуществляемых деятельностей, сравниваются категории возможных поставщиков, оптимизируются неудовлетворительные части предложения сделки;
- приводятся примеры анкет и условий.

7.5. Спецификация задач

Спецификация задач — это не простое дело. Речь идет о случаях, когда необходимый представитель предложит нам такой вид услуг или деятельность, которая полностью будет отвечать нашим запросам. На практике, однако, появляется много проблем, которые мы должны решать. Поэтому эта глава должна была бы называться *рабочее содержание и цели фирмы, предлагающей фасилити менеджмент*.

Все это можно показать на следующем примере: одной из наших обязанностей является следить за тем, чтобы все окна в фирме были чистыми. Мы договорились с одной из местных фирм по договорной цене о проведении этих услуг с частотой один раз в месяц. Спецификация определена, однако на практике могут появиться следующие проблемы:

- окна первого этажа в пятиэтажном здании чаще загрязняются из-за дорожного движения (необходимо чистить их чаще, чем 1 раз в месяц);
- облицовка здания не предрасположена к использованию химикатов, и при мытье окон может произойти ее повреждение (кто за это будет платить);

— одно из отделений не хочет мыть свои окна изнутри в то время, когда никого нет в офисе (это ограничение не было оговорено в договоре);

— мансардные окна не подлежат чистке, потому что исполнитель не включил их в свой учет;

— исполнитель имеет счет-фактуру сроком на 21 день (наша фирма — на 30 дней) и т. д.

Из этого несложного примера ясно, как важна детальная спецификация предмета деятельности. Поэтому процессу предложения должен предшествовать процесс получения информации, в каком объеме, разуме будет заказчик запрашивать сервис фасилити менеджмента, или комплексный перечень отраслей и областей, которые требуются или ожидаются от фасилити менеджмента. Не меньшую важность имеет то, основана ли фирма потенциального клиента «на зеленом луге» — т. е. полностью новая, или же в «предмете бизнеса» находится долгое время. Довод в пользу необходимости ответа на этот вопрос очень простой: в каком виде находится законодательная документация объекта у клиента, могут ли во время пользования объектом произойти какие-либо изменения, возможны ли вообще какие-либо изменения, как, например, строительные и другие, являющиеся тщательно актуализированными? Текущая документация объекта должна отвечать текущему его состоянию. Еще одним важным фактором является то, в каком виде предоставлена документация: в «бумажном» или электронном. Перед потенциальным заключением договора для фасилити менеджера решающим фактором является вероятное кадровое «устройство» фасилити менеджмента. Если в основном документация объекта достаточно безупречна и отвечает основному состоянию объекта, то кадровый состав фасилити менеджмента может быть полностью занят экспертами предлагающей фасилити менеджмент фирмы. Здесь нужно заметить, что такая безупречность в действительности единична. Что необходимо в противном случае? Договор с потенциальным клиентом, касающийся выбора способного работника из штата его персонала, являющегося специалистом в области согласований в документации, касающихся определенного объекта. Такой работник в случае заключения договора может быть переведен в фирму фасилити менеджмента или на начальных стадиях работ может быть квалифицированным советником фасилити менеджера в вышеуказанных различиях в доступной документации. Фасилити менеджмент должен обеспечить исправление несогласий в документации.

Потенциальный клиент должен ознакомиться с фирмой, предлагающей сервис фасилити менеджмента: краткое введение, где и в каком объеме фирма эти услуги предоставляет и, следовательно, способна их предложить. Потом необходимо выслушать требования клиента. После этого должно следовать ознакомление с документацией объекта клиента, его организационной структурой и информацией о текущем состоянии в том смысле, как были получены настоящие законодательные требования. Следующий вопрос должен быть, применяет ли заказчик компьютерную сеть, и расположены ли важные данные в компьютерной сети. Очень важен совместный осмотр объекта клиента с участием его служащих, которые до этого времени вышеуказанные

требования обеспечивали. Предварительно нужно ставить условия, которые фасилити менеджмент будет способен выполнить и определить предполагаемую структуру взаимных отношений и ответственности, отчетности. В заключение уместно предложить заказчику осмотр объекта, где фирма фасилити менеджмента уже проводит свою деятельность. Право выбора объекта для осмотра, должно быть за потенциальным клиентом с учетом аналогичного масштаба действий фасилити менеджмента, о которых клиент принимает решение. После проведения вышеуказанных действий будут проводиться следующие переговоры и где будут решаться следующие подробные вопросы обеих сторон. Цель фасилити менеджмента — убедить заказчика и доказать ему, что предлагаемая деятельность будет для клиента благотворной, экономичной и позволит топ менеджменту клиента уделять все свое внимание только «главному предмету бизнеса». Остальные работы он уступит договорному партнеру фасилити менеджмента, который будет к удовлетворенности клиента обеспечивать все клиентские и законодательные требования.

7.6. Определение решающих факторов

Решающими факторами являются установленные виды деятельности и сроки. Наверно, никогда невозможно заранее определить все неожиданные ситуации и урегулировать их в условиях договора. Однако в этом нет необходимости, потому что попытка учесть множество таких ситуаций закончилась бы отказом от заключения договора исполнителем услуг. Однако определение видов деятельности и сроки их проведения, которые являются ключевыми при предоставлении сервиса или деятельности для нашей организации, должны быть однозначно оговорены в контракте, включая 7 основных факторов:

а) время:

- срок проведения;
- как часто;
- ...

б) кадровое обеспечение:

- кто проводит сервис;
- какую имеют квалификацию;
- общий вид (одежда, костюм);
- ...

в) метод:

- какие области являются обеспеченными;
- какой технологией;
- необходимо ли обучение;
- ...

г) безопасность:

- отдельные указания, предписания;
- обязательства, следующие из внутренних правил безопасности;
- ...

д) осторожность:

- местные ограничения;
- проверка;
- ...

е) обратная связь менеджмента:

- контроль предоставления услуг;
- контроль издержек;
- регулярная отчетность;
- ...

ж) платежная дисциплина:

- контроль предъявленных отчетов и фактур;
- проведение платежных расчетов;
- рекламация;
- ...

7.7. Запросы клиента при выборе предоставляемых услуг

Фасилити менеджер должен часто заключать и контролировать большое количество контрактов, поэтому возникает необходимость мониторинга, который упростит проблематику отслеживания и оценки этих контрактов при соблюдении трех условий:

- спецификации;
- эффективной информационной системы;
- соответственного администрирования.

Входной контакт. Как только приготовлены все основы для отборочного производства, включая все спецификации, можно начинать работу с потенциальным исполнителем.

Выборочный перечень должен содержать список:

- предпочтительные исполнители;
- исполнители из собственной базы данных;
- исполнители, на которых есть рекомендации;
- ...

Не будем контактировать с исполнителями, с которыми мы не хотим заключать контракт. По предварительным оценкам возможных исполнителей проводится первичное общение: по телефону, лично, письменно. На этом этапе выбора самым эффективным видом является общение в письменной форме.

Проверка исполнителя услуг. Время, посвященное проверке исполнителя, может быть различным. Можем, к примеру, решить, что дальнейшая проверка уже не нужна, если выполнены все, увиденные нами спецификации. Конечно, можно дальше выявлять и анализировать следующие позиции:

- финансовые позиции исполнителя;
- следующие контракты;
- общие планы (ресурсовый, годичный);
- позиции, когда может быть продан/куплен другой фирмой;
- ...

Всегда очень уместно сформировать перечень критериев, на основании которых мы будем оценивать нашего потенциального исполнителя.

Необходимо учесть его поведение в случае изменения условий в течение существования контракта. Перечень потенциальных поставщиков услуг включает всех первоначально предложенных исполнителей, если они выполнили все предложенные нами условия. В другом случае в нем будут только кандидаты, с которыми мы можем заключить контракт. При выборе фирмы-победителя решающим критерием является так называемое высшее «значение». То есть не всегда может победить исполнитель с самой низкой ценой услуг (например, он может не удовлетворять техническим запросам!!!).

7.8. Мониторинг деятельности представителя фасилити менеджмента услуг

Результатом деятельности фасилити менеджера, обеспечивающего подкрепляющие виды деятельности, исполняемые частными поставщиками, является их удовлетворительное оценивание (экономия накладных расходов и т. д.) путем следующих инструментов:

а) Контроль. Существует много методов, как измерять уровень услуг, осуществляемых исполнителями, но отправным пунктом всегда является договор.

б) Критерии измерения:

- физическое доказательство того, что работа была выполнена (прием, протокол, подпись);
- контроль выполнения временных и материальных планов;
- количество претензий;
- ...

С этой целью создается система измерений, являющихся наглядными, простыми и облегчающие срочные исправления.

в) Оценка. После внедрения осуществляемых услуг видно, что верным подходом является организация регулярных совещаний. Их частота определяется актуальными потребностями; типичными являются ежемесячные, квартальные или полугодовые. На этих совещаниях оценивается проведенная работа, анализируется экономия издержек и разбираются возможные проблемы.

г) Определение успеха/неудачи. Исполнитель должен знать, удовлетворен ли клиент нашими услугами. Наибольшая проблема возникает, если общая производительность исполнителя является слабой. Это возможно определить тщательной проверкой перед заключением контракта. В случае, если невозможно решить проблему с исполнителем, его деятельность должна быть постепенно ограничена (по возможности) или завершена в более ранние сроки (ежемесячный восстановительный договор).

7.9. Исключительный исполнитель

Система исключительного исполнителя является новым трендом в настоящее время в аутсорсинге. В этом подходе существует определенная степень риска, но он имеет бесспорные преимущества. Чем быстрее

найден такой исполнитель фасилити услуг, тем быстрее будет обеспечено большинство из следующих служб:

- обслуживание зданий;
- логистика переездов;
- облагораживание;
- питание;
- аудиторская проверка;
- торговое оборудование;
- обслуживание перевозок;
- парковое оформление;
- противопожарные службы;
- аудит окружающей среды.

Решение, воспользоваться ли системой «исключительного исполнителя», зависит от комбинации требований, которые включают:

- количество текущих исполнителей, например, очистка может содержать много видов поддеятельности — мытье окон, ковров, полов, мебели и т. д.;
- временные требования к управлению (наблюдение за деятельностью) отдельных исполнителей;
- расходы;
- степень риска;
- доступность альтернативных планов;
- культуру фирмы.

Преимущества:

- одно контактное место для организации всех услуг;
- более короткое время, необходимое для проведения ежедневного управления;
- более короткое время, необходимое для переговоров по отдельным видам услуг;
- большее влияние на одного исполнителя.

Недостатки:

- риск полагаться только на одного исполнителя (а если появится какая-нибудь проблема?);
- остальные исполнители ограничены, особенно если пакет заданных услуг слишком большой или необычный;
- части отдельных видов услуг могут быть дорогими (в сравнении с другими услугами), но скрытыми в общем предложении;
- юридическое оформление очень сложное.

Типичным примером аутсорсинга являются, например, уборка, служба безопасности или экспедиторский сервис. Конкуренция на рынке исполнителей отдельных или частных услуг является высокой, в особенности в областях промышленности и торговли. Этим, естественно, пользуется рынок, и требования клиентов постепенно повышаются. Преобладает стремление снижения стоимости при повышении качества осуществляемых услуг, и, в особенности требования к комплексности услуг, поставленных под ключ без субисполнителей. Разрозненный спектр служб заказчик хочет объединить и поручить одному исполнителю, который будет способен внедрять самые современные методы фасилити

менеджмента в целях обеспечения совершенного удовлетворения заказчика.

В области развития комплексного снабжения рынок, однако, непрерывно растет, и предложения еще в достаточной степени не сбалансированы. Определенный прогресс был достигнут в области комплексного обеспечения технологического обслуживания объекта. В этой сфере речь идет в известной степени об аналогичной деятельности (поддержание технологий отопления, вентиляционное оборудование, газ, электричество), требующей специалистов, квалифицированных в соответствующей отрасли, и оснащения сравнительно дорогим приборным оборудованием. Предприятия, предлагающие эти виды услуг, являются новобранцами во множестве фирм, которые первоначально ориентировались на поставку технологий или на комплексное строительное обеспечение. Наравне с менеджерами этих фирм подумаем о комплексном фасилити менеджменте, проводимом частичным аутсорсингом, и будем искать самое выгодное решение, которое удовлетворяло бы как клиента, так и в собственных стратегических целях исполнителя этих услуг, как услуг новой волны. Необходимо, чтобы была проведена глубокая, аудиторская проверка всех видов деятельности, которые компания решает приобрести. В рамках этого аналитического разбора должно быть четко определено текущее состояние, которое на заключительном этапе будет сверено с итоговой работой после внедрения поставки. Также должны быть определены цели, которые от этой реконструкции фирма ожидает. Нужно выяснить и точно описать запросы, определенные главной деятельностью для вспомогательных видов деятельности, что, в свою очередь, часто является наибольшей проблемой этого этапа. Во время подготовительного этапа часто на первый план выступает менеджер фирмы, которому в рамках руководства фирмой вся эта область доверена. Потом он будет современным фасилити менеджером в том понятии, в каком это принято во всем мире. Начальный этап с часовой и стоимостной точки зрения очень дорог, поэтому топ-менеджеры компаний часто отказываются от внедрения комплексного фасилити менеджмента. Результатом потом становятся половинчатые решения, когда приобретаются только некоторые службы и сама координация всех подкрепляющих процессов изначально либо полностью отсутствует, либо проводится своими силами (часто без глубокого профессионального обучения).

Также предлагается определение аутсорсинга, которое его характеризует наиболее точно — ограниченный процесс выделения определенной внутривозводской деятельности вне предприятия с последующим обеспечением этой деятельности исполнителем извне, причем итоги этой деятельности предприятие использует в своем производственном процессе. Аутсорсинг, как деятельность, начинается с решения о выделении определенной деятельности и заканчивается физической и юридической передачей этой деятельности исполнителю извне. В то время как в мире издаются различные материалы на тему аутсорсинга, проводятся исследования, имеется дискуссионная аудитория в Интернете, в России это тема пока находится на периферии интересов. При этом производственная деятельность применяет аутсорсинг достаточно часто в мире, и

комплексная информация, безусловно, помогла бы. Думаю, что можно согласиться с докладом Международной научной конференции в Праге под названием «Аутсорсинг — что это, в сущности, означает?», где было констатировано: «Фасилити менеджмент ни в коем случае не является аутсорсингом, а названием определенной деятельности. Аутсорсинг — это только процесс, во время которого предприятие перестает обеспечивать своими силами (персоналом) нехарактерные виды деятельности, а нанимает себе внештатную подрядную фирму для ведения дел и обслуживания зданий. Этот внешний поставщик потом осуществляет вовсе не аутсорсинг, а деятельность, называемую фасилити менеджментом, которую выполняет для предприятия, на основе заключенного подрядного договора». С помощью этого определения аутсорсинг становится полноценным термином в рамках теории и практики «гибкого управления» в области фасилити менеджмента, где его основной целью является обеспечение эффективности использования имущества во время его жизненного цикла. Решение об аутсорсинге подкрепляющих услуг имеет большое влияние на бюджет и функционирование организации. Поэтому ему должен предшествовать качественный анализ. Десять основных шагов, которые нужно, безусловно, сделать.

1. Знать главный предмет производства собственной фирмы.

Идеальный исполнитель внешних услуг (далее исполнитель) своей работой вполне поддерживает главный предмет деятельности организации. Поэтому фасилити менеджеры должны точно знать, как работа соответствующих отраслей соотносима с главным предметом деятельности фирмы, и должны быть способны это четко и понятно объяснить исполнителям.

2. Знать финансовый план фирмы.

Финансовый план, который выходит из стратегии организации, является фундаментом для договора с исполнителем. Необходимо, чтобы каждый рубль, насчитанный исполнителем, был вложен целесообразно. При составлении бюджета фасилити менеджер должен сосредоточиться на запросах отрасли и установить область, в которой помощь исполнителя является наиболее необходимой.

3. Точно определить имеющийся портфолио и инфраструктуру.

Фасилити менеджеры должны знать каждое свое здание, его текущее состояние и место расположение; должны иметь точное представление о состоянии имущества, знать его бухгалтерскую и физическую оценку; должны знать о ходе обслуживания и починок.

4. Знать квалификацию и возможности своего персонала.

Выявить способности своих работников и определить, в каких областях их работа была бы самой эффективной. В случае, если ситуация этого требует, исполнитель должен обратиться к подходящим внутриведомственным сотрудникам или рабочей команде, которые будут способны сотрудничать и будут заинтересованы в успешном продвижении. Соответствующих работников необходимо заинтересовать снижением причитающихся им издержек.

5. Определить план аутсорсинга.

Прежде чем отборочное производство будет переведено на исполнителя, фасилити менеджер должен подготовить детальную документа-

цию, в которой указывается все, что он от аутсорсинга ожидает. План аутсорсинга определяет внутреннюю ответственность и обязанности обеих сторон, финансовые и организационные задачи и настраивает контрольный механизм для будущих оценок деятельности исполнителя.

6. Выбрать исполнителя.

Нужно очень тщательно выбирать специалистов для конкурсной комиссии. Она должна была быть составлена из внутренних работников, которые будут в сотрудничестве больше всех заинтересованы. Принимая во внимание «внутреннюю слепоту», часто необходимо обеспечить и присутствие независимого внештатного сотрудника.

7. Заключить детальный договор.

Хорошо разработанный план облегчит процесс составления качественного договора. Договор должен содержать двусторонние определенные обязательства и полномочия, спецификацию ответственных личностей и описание деятельности, включая временные, качественные и количественные требования.

8. Реализация аутсорсинга.

Выбранного исполнителя необходимо подробно познакомить с характером работы вашей фирмы и всех обстоятельств, которые оказывают влияние на выполнение его обязательств, необходимо оценить его замечания. Определить и выдержать краткосрочные и долгосрочные этапы реализации, оценить их протекание, а полученный опыт использовать для последующих шагов. Соответствующие внутренние рабочие команды, отдельные работники и работники исполнителя должны сформировать единую команду. Если это необходимо, то нужно объяснить своему персоналу, что внештатные работники исполнителя пришли помочь, а не заменить их.

9. Оценивание исполнителя.

Используйте данные, полученные перед началом сотрудничества, и сопоставьте их с данными о текущем состоянии. Речь идет в основном об индексах удовлетворенности службами и коэффициентах состояния объекта, полученные в отчетах (обслуживание и ремонт). Если вы не уверены в объективности оценки, наймите независимые квалифицированные фирмы. Существенные недостатки необходимо немедленно устранить.

10. Периодически переоценивать запросы к исполнителю.

Независимо от того, успешна или чуть-чуть недостаточна деятельность исполнителя, нужно ее регулярно контролировать и анализировать на предмет дальнейшего сотрудничества.

7.10. Заключение

Фасилити менеджмент включает целый ряд так называемых подкрепляющих видов деятельности, которые у ряда компаний не входят в главный состав их основного производства, но для работы фирмы являются просто необходимыми. К этим подкрепляющим видам деятельности относятся, например, учет и управление имуществом; администрирование и обслуживание зданий технологических комплексов, сетей; убор-

ка; транспорт; реконструкция и др. Хотя эти виды деятельности очень сильно влияют на правильную организацию издержек и итоги ведения хозяйства, многие из них до сих пор находятся на дальнем плане, вне главных интересов фирмы, на которых акцентируется основная цель производства. Сегодня на рынке уже имеются организации, использующие современные принципы фасилити менеджмента, как составной части эффективного управления, в целях оптимизации расходов, выданных на проведение вспомогательной деятельности. Фасилити менеджер стоит перед важным решением — проводить ли вспомогательные деятельности своими силами или их обеспечение доверить специализированному фасилити предприятию или сервисным организациям, т. е. воспользоваться одной из форм аутсорсинга фасилити услуг. Не важно, в какой форме он выберет проведение этой деятельности, ожидаемые результаты будут в виде преобразования экономических процессов и процессов планирования в первую очередь в областях управления зданиями, технологией и остальной собственностью. Эффективное управление фасилити процессами в настоящее время, однако, уже почти невозможно без применения более или менее специализированного программного обеспечения, каким, например, является комплексная информационная система FaMa. Комплексные решения в области фасилити менеджмента основаны на создании рабочих команд, на проведении тщательного анализа всех деятельности и процессов, проходящих в данной организации при поддержке ИТ.

Целью является создание таких процессов, путем которых работники покажут лучшую производительность и в конечном итоге придут к общему успеху организации. Фасилити менеджмент — это ключ к эффективному, прибыльному и «самому выгодному» для пользователя объекта (недвижимости), методу ведения хозяйства.

7.11. Литература

1. *Коттс, Д.* Управление инфраструктурой организации (фасилити менеджмент) [текст] / Д. Коттс; пер. с англ. — М.: ОАО «Типография» Новости», 2001. — 597 с.
2. *Гровер, Р.* Управление недвижимостью [текст] / Р. Гровер, М. Соловьев. Междунар. учеб. курс. — М.: ВШПП, 2007.
3. *Талонов, А.В.* Управление инфраструктурой организации (фасилити менеджмент) [текст] / А.В. Талонов. — М.: ГУУ, 2000. — 60 с.
4. *Борисов, А.Б.* Большой экономический словарь [текст] / А.Б. Борисов. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: Книжный мир, 2005. — 860 с.
5. *Сухомлин, В.А.* Основные принципы глобальной информационной инфраструктуры (ГИ) [текст] / В.А. Сухомлин. — М.: МГУ, 1997. — 31 с.
6. Государство и отрасли инфраструктуры в современной рыночной экономике [текст] / отв. ред. Я.А. Рекитар, Л.С. Демидова. — М.: Наука, 2001. — 310 с.
7. *Зеленская, Т.В.* Методология формирования инфраструктуры инвестиционного процесса в транзитивной экономике России [текст] / Т.В. Зеленская. — Красноярск: САА, 2001. — 171 с.

8. *Курицкий, А.Б.* Интернет: инфраструктура информационного общества [текст] / А.Б. Курицкий. — СПб.: Судостроение, 1999. — 229 с.
9. *Акофф, Р.* Акофф о менеджменте [текст] / Р. Акофф; пер. с англ. под ред. Л.А. Волковой. — СПб.: Питер, 2002. — 448 с.
10. *Маслоу, А.* Маслоу о менеджменте [текст] / А. Маслоу; пер. с англ. — СПб.: Питер, 2003. — 416 с.
11. Классики менеджмента [текст] / под ред. М. Уорнера; пер. с англ. — СПб.: Питер, 2001. — 1168 с.
12. *Каплан, Роберт С.* Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию [текст] / Роберт С. Каплан, Дейвид П. Нортон; пер. с англ. — 2-е изд., испр. и доп. — М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2004. — 320 с.
13. Управление организацией [текст] / Энцикл. словарь. — М.: Изд. Дом ИНФРА-М, 2001. — 833 с.
14. *Янг, С.* Системное управление организацией [текст] / С. Янг; пер. с англ. — М.: «Сов. радио», 1972. — 456 с.
15. *Джонсон, Р.* Системы и руководства [текст] / Р. Джонсон, Ф. Каст, Д. Розейнцвейг; пер. с англ. — М.: «Сов. радио», 1971. — 648 с.
16. *Уолш, К.* Ключевые показатели менеджмента. Как анализировать, сравнивать и контролировать данные, определяющие стоимость компании [текст] / К. Уолш; пер. с англ. — М.: Дело, 2000. — 360 с.
17. *Гуияр, Франсис Ж.* Преобразование организации [текст] / Франсис Ж. Гуияр, Джеймс Н. Келли; пер. с англ. — М.: Дело, 2000. — 376 с.
18. *Высочил, В.К.* Фасилити менеджмент — эффективный метод управления вспомогательными процессами [текст] / В.К. Высочил. Изв. Урал. гос. экон. ун-та. — 2007, № 2(19). — С. 44—51.

8. ВИДЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ФАСИЛИТИ МЕНЕДЖМЕНТА

Динамично изменяющаяся экономика трансформируется прямо на глазах, и предприятия вынуждены считаться с необходимостью применения методов реинжиниринга (reengineering) для того, чтобы поддерживать свою конкурентоспособность. Чем дальше, тем более важную роль играют обслуживание и администрирование недвижимости. Фасилити менеджмент уже давно перестал быть вопросом смены ламп накаливания, обслуживания домов и связанной с этим административной работы. Фасилити менеджмент возник в стремлении эффективно повышать ценность уже завершенных объектов, чем сумел доказать свою состоятельность традиционной отрасли хозяйственного управления предприятия. Самыми важными методами фасилити менеджмента являются оптимизированная координация вспомогательных работ с упором на их экономию, время и устройство. Каждый настоящий фасилити менеджер с радостью напомним, как важно его участие при проведении проекта и сотрудничество с менеджером по развитию уже от того момента, когда существуют основной инвестиционный баланс и финансовые потоки строительства объекта. Еще к важным видам деятельности относятся предпроектный этап в создании будущей недвижимости, инжиниринг, пространственное планирование, организация эксплуатации, подбор и обучение персонала, выбор внештатных действующих фирм и т. д. Это сравнимо с задачами генерального исполнителя во время строительных работ на объекте. Фасилити менеджмент включает такие процессы, как выбор системы обеспечения, выбор систем регистрации посетителей и приемов вообще, уборка и др. Целостная система проекта строительства и предстоящей эксплуатации объекта, так представляется владельцам или менеджерам по развитию, что кажется, не создаст шаткого положения уже после одобрения, в то время, когда многие и многие компоненты не отвечают требованиям будущего пользователя, или вообще не были спроектированы.

8.1. Фасилити менеджер — проектировщик?

Главными приобретенными достоинствами при проектировании здания, которые помогает создать фасилити менеджер, являются эффективность эксплуатационных издержек, максимальное использование помещений пользователем и обеспечение оптимального состояния объекта. Это играет важную роль в окупаемости инвестиций, вложенных производителем. В Западной Европе фасилити предприятия функционируют и как создатели проектов частичной реконструкции (с использованием современных технологий), и как создатели концепции новых проектов. Международные организации принесли с собою know-how, которые относились к области фасилити менеджмента.

Основной вопрос концепции фасилити менеджмента в мире — какой тип фирмы для его деятельности является оптимальным. Практика предлагает три основных типа: агентства по недвижимости (которые этим расширяют состав своих услуг), дочерние предприятия и (дивизии) фирм по

развитию и специализированные фасилити предприятия. Каждая концепция имеет свои плюсы и минусы. В случае дочерних предприятий существуют определенные налоговые и финансовые преимущества. «Что касается отделений (дивизий) по развитию, эта деятельность возможна, если фирма по развитию имеет только несколько видов недвижимости (по количеству), которые не образуют чересчур много административной и оперативной работы. В больших масштабах, например, общеевропейском, эта концепция требует слишком много рабочего персонала, предъявляет большие требования к управлению и является менее эффективной. Если фирма приобретет самостоятельный фасилити менеджмент, ей сразу предлагают введение большого количества систем мотиваций, прессинг для экономии издержек и т. п. Преимуществами независимой фирмы являются видимые прогнозы издержек и финансовых потоков для фирмы-производителя. В конечном итоге агентства по недвижимости (в особенности общеевропейские) могут предложить в рамках фасилити менеджмент такие услуги, как оптимизация размера арендной платы, контроль и проверка потенциальных арендаторов, разработка эксплуатационного бюджета недвижимости и т. п. Фирмы, которые не занимаются информационными технологиями, скорее доверят свои информационные системы в управление кому-нибудь другому, чем создадут свои собственные ИТ команды и менеджмент. Когда инвестор оценивает организацию, обсуждается ее функционирование с разных точек зрения. Фасилити менеджмент, если правильно осуществляется, может помочь оптимизировать состав рабочего персонала таким образом, что организация будет получать ту же прибыль с меньшим количеством задействованных людей, а побочные виды деятельности позволят проводить в другом месте. Этим он снижает расходы и делает управление более эффективным. Величина зданий и их техническая эстетика, доступность рабочей силы, круг заказчиков, расходы на коммуникацию и трудовые издержки являются часто основными критериями для выбора подходящего места для создания фирмы. В рамках стратегии управления собственностью главная цель — обеспечить, чтобы нужная недвижимость была в распоряжении в правильное время на правильном месте за подходящие расходы.

8.2. Значение управления недвижимостью

В большинстве случаев управление имуществом представляет собой второй наибольший вид затрат сразу после затрат на заработную плату, поэтому нагрузка (сила) использования соответствующего пространства должна быть обязательно ограничена. Возможно, что еще хуже иметь в распоряжении недостаточное пространство, что может тормозить деятельность фирмы и с финансовой стороны очень дорого. Этот принцип является универсальным и распространяется как на большие организации, так и на маленькие фирмы.

Комплексная стратегия управления недвижимым имуществом имеет три особенности:

- это метод, когда проведение стратегии обеспечивает выполнение требований организации по оптимальному использованию пространства,

так называемая минимизация излишков, но никогда не их полное расходование. В зависимости от рынка, процесс подготовки пространства может быть длительным, например, проектирование новой группы офисов может продолжаться до трех лет. А большинство фирм должны вовремя реагировать на быстро изменяющуюся рыночную среду, и поэтому требуется тщательное планирование и основательный подход, позволяющий реагировать на эти отклонения с минимальными потерями.

- необходимо специфицировать (точно определить) оборудование и стандарты, которыми организация руководствуется при эксплуатации имущества. Даже в рамках системы организации офисов стандарты величины полов, система кабельной проводки и климатизация могут быть различными. Фактически в некоторых случаях система кондиционирования может быть воспринята как избыточная. Спецификация оборудования и стандартов должна определить идеальное помещение для данной организации, и это определение должно быть актуальным;

- в конечном итоге стратегия управления недвижимостью определяет критерии, на основании которых принимаются нужные решения. Большинство этих критериев являются финансовыми, например, какие виды расходов одобрить, как сравнивать альтернативы и т. п. Должны включаться и такие решения, которые ведут к сохранению данного вида собственности.

Природа, суть бизнеса изменяются. Фирмы переходят от простой продажи продукта к предоставлению целого спектра услуг для заказчика. Наряду с этими изменениями непрерывно повышается значение знаний и умений, являющихся для данного вида бизнеса необходимыми. Сам процесс резко растет в основном благодаря важности ноу-хау, профессионализма служащих и эффективности ключевых процессов. Очевидно, что на рыночную стоимость фирмы оказывает влияние не только ее сиюминутное состояние, выраженное экономическими результатами, но и стоимость ее собственности и активов. При рассуждениях о стоимости фирмы часто перевешивает влияние других, количественно трудно выразимых факторов. Мощность фирмы, полученная при оценке ее результатов, является значением таких величин, как размер указанного параметра, ноу-хау, квалификация рабочего персонала, отношение к клиенту. Эти факторы совокупно определяем как интеллектуальный капитал фирмы. Возможно ли, однако, такую величину выразить и интерпретировать однозначно? При управлении фирмой на основе финансовых показателей и значений одним из основных положений является измерение. Другими словами, если в рамках процесса управления решим осуществить ту или иную операцию, то сразу же по ее окончании, должны измерить все показатели и сопоставить результаты с запланированным эффектом. После оценки следует либо коррекция, либо следующий вид мероприятий.

В управлении фирмой и развитии ее, важную роль также играют показатели, являющиеся определенными, но трудно измеримыми. Как, к примеру, измерять внутризаводскую культуру, уровень коммуникаций или командное сотрудничество? И при всем при этом мы все

же хотим эти элементы методично развивать и хотим управлять их развитием. Поэтому не случайно, что независимо друг от друга появились два метода измерения успеха фирмы, которые создают комплексный взгляд на развитие фирмы, и ввели достаточно широкий круг новшеств в менеджерскую практику. Первым методом является Balanced scorecard, или система сбалансированных показателей, которые при наблюдении и оценки успешности фирмы нацеливаются на области:

- 1) ориентации заказчика и положения на рынке;
- 2) финансовых итогов, источников ведения хозяйства;
- 3) качества внутренних процессов;
- 4) профессионализма и развития рабочего персонала.

Суть метода заключается в определении параметров, которыми измерены вышеперечисленные области, в регулярном повторении измерений и оценке результатов.

Потребности дальнейшего углубления стратегического развития рыночной цены фирмы завершаются вторым методом — управлением развития интеллектуального капитала компании. Концепция интеллектуального капитала в настоящее время представляет комплексный взгляд на отдельные области, которые должны или могут иметь для фирмы важность. Определение иерархии значимости и параметров измерения в отдельных областях установлено системой измерения интеллектуального капитала. Так, установлены основные источники значения фирмы, определены параметры и способы измерения ее развития. На основе развития значений параметров можно отследить возможности стратегических мер защиты для успешности и значимости фирмы. Этот процесс требует относительно большого диапазона стратегической работы, в особенности на уровне топ-менеджмента фирмы. Результатом, однако, является метод, на основе которого руководство фирмы может решать, как оптимально распределить использование всех ресурсов для эффективной реализации и стратегии фирмы.

При постоянно повышающемся значении знаний и умений, ноу-хау и информации одной фирме не под силу идти в ногу с мировым развитием одновременно во всех областях и видах деятельности, которые в рамках процессов предприятия ему нужно обеспечить. Рано или поздно предприятие выявит, что некоторые из этих видов деятельности не исполняются так хорошо и эффективно, как бы это обеспечил субъект, который в данной области способен идти в ногу с мировым развитием. В ряде фирм, это например, ведет к принятию решения о том, чтобы виды деятельности, которые не являются их главным предметом предпринимательства, исполнял поставитель — специалист, профессионал. Мы являемся свидетелями обширной волны аутсорсинга ряда видов деятельности и усилий разрешить проблему поддержки главного предмета предпринимательства комплексно и на стратегическом уровне. Кроме того, в этой сфере в фирмах распределена значительная часть активов. И здесь появляется фасилити менеджер. В этой части укажем две самые важные области, которые связаны с управлением недвижимостью, — это обслуживание и офисные услуги, т. е. сервис.

8.3. Общее обслуживание

Виды потребностей по уходу (сервис, текущий ремонт) за зданиями, помещениями цехов и оборудованием различаются в зависимости от размера организации и типа используемых зданий. Существует много литературы, описывающей эту область деятельности, включая справочники, и технические конспекты. Целью является стремление проанализировать универсальные принципы, применяемые в области обслуживания:

- среднеупорядоченный комплекс зданий (территория);
- детальное разложение территории;
- эксплуатационное обслуживание.

Одним из видов деятельности фасилити менеджера является общее обслуживание, однако этот вид деятельности часто недооценивают или даже игнорируют. При этом речь идет об области, которая должна постоянно привлекать внимание менеджера, если он хочет сохранить величину начальных инвестиций, вложенных в проект, и обеспечить здоровую и эффективную рабочую среду. Расходы на обслуживание значительно увеличивают затраты на эксплуатацию любой фирме, и всегда будет возникать стремление снизить эти расходы. В этой главе мы постараемся описать способы, с помощью которых обслуживание можно контролировать, т. е., минимизировать расходы и максимизировать эффективность. Внимание к деталям и образование конкурентоспособных цен на виды обслуживания являются лучшим путем, чем сокращение издержек на обслуживание путем понижения качества услуг под определенный минимальный стандарт. Воспользуемся аналогией с автомобилем: новая машина, которая регулярно в соответствии с пройденными километрами сдается в сервис на осмотр и замену масла, в холодное утро вас не подведет и сможет завестись без осложнений. Наоборот, владелец машины без регулярного сервисного обслуживания должен смириться с тем, что иногда может и не тронуться с места. Точно так же и владелец здания, который не заботится о регулярном сервисном обслуживании, потеряет свою коммерческую прибыль вследствие расходов на ремонтные работы. На комплекс зданий, которые в данный момент одновременно являются и офисом фирмы, можно смотреть, как на один большой объект (одно большое здание). Но эти здания, вероятно, будут иметь различный возраст, исполнение, дизайн и степень сложности, различные требования к системе обслуживания. Задача фасилити менеджера — установить стандарты и контролировать их исполнение для каждого здания отдельно в рамках имеющегося бюджета. Поставим себе вопрос: как это можно сделать?

Логика подсказывает, что прежде всего необходимо установить стандарты, на основе которых можно составить бюджет программы предварительного обслуживания, которая следит за тем, чтобы эти стандарты были соблюдены. К сожалению, слишком часто стандарты обслуживания напрямую зависят от имеющихся средств, и именно их количеством фасилити менеджер должен руководствоваться. В то время как в одних областях обслуживания главную роль играет субъективный взгляд менеджера, например, как часто красить офис директора, то в других фасилити менеджер должен обеспечить обслуживание с соблюдением медицинских норм и стандартов безопасности. Необходимо использовать разные подходы и у так называемых отло-

женных (отсроченных) видов работ, где появляется кратковременная экономия средств за счет будущих долгосрочных проблем. Некоторые специфические стандарты обслуживания трудно определить: например, насколько должны быть испачканы стены, чтобы было необходимо их заново окрашивать и т. п. Альтернативным решением является установление минимальных требований на основе стандартов безопасности и медицинских норм. Основой является определение объема работ, необходимых для удержания ценности здания. Доступность капитала будет определена уровнем распределения общего бюджета на весь сервис. Обслуживание часто делится на запланированное и регулярное. С точки зрения временных границ и по методу ее использования, классифицируем обслуживание:

- на оперативное;
- запланированное;
- периодический контроль.

Для фасилити менеджера важным является умение идентифицировать и применять методы на основе циклического контроля.

а) Оперативное обслуживание. При сервисе, который требует мгновенного вмешательства, фасилити менеджер имеет мало простора для принятия правильных решений. Запросы могут приходиться из всех частей здания (объекта) в любое время и большей частью требуют немедленного вмешательства. Чтобы таких ситуаций было как можно меньше, фасилити менеджер должен планировать и находить точки риска в схеме здания и заблаговременно позаботиться о доступности альтернативных цехов. Также должен создать соответствующую группу, способную к мгновенному вмешательству, с практически недельным рабочим графиком с помощью своих рабочих ресурсов или на местах работы извне. В качестве примера приводим проблему поддержания горячей и холодной воды, газа, электроэнергии или лифтов.

б) Запланированное обслуживание. Эта область проводит обслуживание, которое можно спланировать заранее, за достаточное время. Речь идет о запланированных действиях, например, покраске лестницы или коридора, замене лифта, ремонтных работах дверей и т. д. Эта деятельность не должна быть срочной, потому что оказывает прямое влияние на бюджет, поэтому прибавляется к бюджету на следующий период.

в) Периодический контроль. Содержит работу, выполнение которой проводится в заранее определенный временной интервал на специальных местах, и поэтому ее значение меняется со срочной на периодическую. Примерами таких работ могут быть: специальное обслуживание деревянных полов, чистка сточных труб и железных покрытий или обеспечение лифтового сервиса. Все они могут доставить серьезные проблемы, если не уделять им достаточного внимания перед тем, как они станут трудновыполнимыми. Единственным способом обеспечения работы системы обслуживания, является идентификация проблемы ранее, чем она станет критической. В этом случае может помочь периодический контроль обслуживания, который включает регулярную проверку определенных областей с ранее назначенной программой. Процесс определит, что фасилити менеджер постоянно работает над видом зданий и оборудования, и тем может более эффективно определить рабочие приоритеты. Контроль является основой эффективного исполнения сервисных

программ каждого фасилити менеджера и включает все области у всех зданий, например, в ежеквартальном периоде в зависимости от возраста и вида здания. Это позволяет фасилити менеджеру определить:

- текущие или возможные проблемы в области безопасности и санитарии;
- виды ремонтных, сервисных работ перед въездом в здание пользователя (заказчика);
- работу, которую придется выполнить в следующем бюджетном периоде;
- рабочую силу, необходимую для проведения этих работ;
- материал (сырье), необходимый для этих работ.

Регулярные осмотры имеют и другие, менее заметные, преимущества, относящиеся к деятельности фасилити менеджера и могут включать:

- неформальный контакт с пользователями имущества;
- осмотр других областей, например, уровня уборок;
- контроль наведения порядка в целом: вид рецепции, чистота вокруг мусорных урн и т. п.;
- само присутствие фасилити менеджера на объекте; заказчик всегда оценит то, что находит время и лично следит за ходом проведения работ;
- совместные осмотры объекта с администратором, создают хорошие возможности для устранения неопределенности в планах по уходу и подготовки владельца к возможным проблемам. Это сотрудничество, безусловно, окупается тем, что способствует формированию чувства удовлетворенности у администратора или владельца здания.

Количество и размеры инструментов обслуживания (мастерские и склады) различаются в зависимости от следующих характеристик:

- производственных и снабженческих сроков;
- важности статьи расхода;
- непрерывности производственного ряда;
- вероятности диверсификации команд;
- доступности свободного места на складе;
- складских расходов;
- возможности повреждения в течение хранения, складирования;
- общих расходов складских статей расходов.

Уровень и количество складских ресурсов определяются конкретными обстоятельствами, в которых проводится форма обслуживания. Обслуживание, необходимое для проведения обслуживания, должно соответствовать принципам эффективного управления ресурсами и общими издержками, связанными с конкретным объектом (деятельностью).

8.4. Руководство по обслуживанию

Фасилити менеджер должен организовать управление по обслуживанию, для того чтобы можно было объединить методы обслуживания во всех зданиях. В управленческую информацию включаются:

- планы зданий в цифровом формате (на компьютере);
- необходимые телефонные номера;

- планы действий при возникновении опасности (аварийный / запасной план);
- разрешение и заверение;
- субподрядчики и исполнители услуг;
- договоры на обслуживание;
- планы этажей и различные ограничения;
- общие требования к обслуживанию;
- инструкции от фирмы-изготовителя (строительной компании);
- распределение вспомогательного оборудования и компонентов;
- количество услуг, местоположение и ограничения;
- инструкции по обслуживанию;
- списки полномочий и сертификаты проверок;
- требования к уборке.

Сформировать единый документ об условиях проведения работ — тяжелая задача. Но разделение работ на меньшие части и составление программы действия позволит записывать информацию о ежедневном обслуживании зданий. В течение определенного периода мы сможем накопить важную информацию обо всех областях обслуживания. Исключительным источником информации является архитектор, который планировал здание, остальные источники — существующие планы, переведенные в цифровой формат. Создание механизма управления по обслуживанию — требование договора. Результатом будет сэкономленное время при определении правильной статьи расхода на тот или иной вид деятельности, гарантия правильного хранения материалов и объединение всей доступной информации о каждом месте работ. Все исполнители будут иметь ясную картину того, как проводится и оценивается процесс обслуживания и с помощью этого могут приготовить все соответствующие виды договоров перед тем, как начнут проводить какие-либо работы.

Тщательно подготовленные договоры могут помочь предотвратить неприятные ситуации. Если все идет так, как должно идти, то договор или контракт может не меняться. Однако, если наступит проблема в исполнении необходимого уровня обслуживания или произойдет повышение цен за сервис, договор должен быть пересмотрен. Но не забудьте, что договор является обязательным для обеих сторон. К самым проблемным областям договора относятся условия платежей (оплат), контроль издержек и соглашение, касающееся окончания сделки. Исполнитель услуг будет заинтересован в подписании стандартного договора, в котором условия обслуживания объекта будут в одностороннем порядке выгодны исполнителю. Если вы решите подписать контракт, предоставленный исполнителем, советуется с квалифицированным специалистом. Контракты по обслуживанию объекта являются не только полезной основой (фундаментом) при возникновении каких-либо ошибок или проблем, но и содержат качественные рекомендации исполнителя. Чем больше ваши расходы будут определены хорошо составленным контрактом, тем менее вы будете уязвимы.

8.5. Планирование производственной мощности обслуживания

План тарифов — это перечень единичных цен за определенные работы, например, поставку и кладку одного квадратного метра плитки. Эти

тарифы могут быть оговорены с поставщиком, или на них можно объявить тендер (отборочное производство). Если от исполнителя требуется, чтобы он часто приходил на объект и выполнял определенные мелкие работы, это отразится на увеличении цены. Исполнитель должен информировать заказчика о вероятной частоте и размере отдельных видов деятельности, даже когда исполнение этих видов работ не оговорено в контракте. План тарифов дает возможность точного вычисления издержек на ремонтные работы раньше, чем они проведены, но это означает, что значительная часть времени будет потрачена на вычисления, подсчет и переговоры с исполнителем. Альтернативным способом является проведение сервисных работ за то время (расходы за день, час), на которое договоритесь с исполнителем. Если договоритесь об этом методе, необходимо, чтобы кто-нибудь следил за исполнением этих видов работ. Уровень сложности, определенный исполнителем по отношению к собственным работам, не побуждает к качественному исполнению этих работ — при использовании почасового тарифа. Преимуществом этой системы является то, что предлагается большая гибкость и упрощенность проведения меньших работ без необходимости точно измерять их объем. Плюсы и минусы существуют у каждого метода. Поэтому решение, какой метод выбрать, остается за клиентом. Процесс обеспечения материалом должен быть разработан раньше, чем возникнет потребность в нем, и рассматривать следующие области:

- какие материалы использовал архитектор, когда проектировал здание и почему выбрал именно их?
- желаемый срок службы;
- простота обслуживания;
- время введения в действие / доступность;
- продолжительность производства;
- альтернативы;
- расходы.

Желание сэкономить при приобретении материалов может иногда иметь негативные последствия. Так, например, задвижная дверь, которая стоит на 10 % дешевле, чем имеющаяся по плану, выдержит лишь половину назначенного срока службы. Срок службы материалов и оборудования может быть протестирован, к сожалению, лишь после его установки. Поэтому стоит создать базу данных, которая поможет вам видеть частоту выхода из строя применяемых материалов. Тенденции и потенциальные проблемы потом могут быть лучше предопределены. На рынок непрерывно поступают новые продукты, и фасилити менеджер или менеджер по обслуживанию должен идти в ногу со временем и пополнять свои знания путем изучения материалов (литературы) о новых продуктах на рынке и посещения соответствующих выставок и ярмарок.

8.6. Организация работ обслуживания

Вопреки несходству и географической разбросанности объектов существуют виды деятельности, которые относятся к работе фасилити менеджера в равной степени как в централизованных, так и в рассредото-

ченных офисах фирм. По существу, обслуживание оборудования не должно зависеть от того, имеет ли фирма 1000 или 50 000 м², само их обслуживание похоже, хоть и размеры разные. Знайте, что, когда производственные объекты ориентированы на самостоятельное обслуживание, это ведет к раздельным нормам, определенным на этих производствах. Эти стандарты могут оказаться слишком высокими, излишними или, как в большинстве случаев, слишком маленькими и неуравновешенными, как, например, недостаточное обслуживание зданий и оборудования.

Заключение одного или двух частных коммерческих договоров с одним клиентом может сформировать более выгодную договорную позицию при рассмотрении генеральной коммерческой сделки по сравнению с тем когда вам нужно вести переговоры с большим количеством индивидуальных местных исполнителей. Использование стандартного контракта с детальным разбором спецификаций дает возможность установить отдельные стандарты в пределах одного документа. Это также обеспечит более простое делопроизводство и бухгалтерию. Подробная спецификация должна основываться на разъяснении следующих вопросов:

- какие типы задач будут исполнены?
- если запланированы, то как часто?
- какие для этой деятельности установлены стандарты?
- какой вид контроля и надзора согласован?
- какой уровень делопроизводства должен быть обеспечен?
- какая менеджерская информация необходима?
- пути мониторинга операций.

Такая модель спецификации наряду с хорошим контрактом создаст основу для обеспечения обслуживания, отвечающего высоким стандартам. Существует много преимуществ, связанных с использованием стандартных типов договоров на все производственные объекты. Выгодные условия приобретения услуг, полученные в результате стандартных переговоров, единое место переговоров с исполнителем и ясность, простота системы администрирования — все это способствует большей эффективности обслуживания. Так как речь идет о местонахождении производственных объектов, важным является обозначить помещение переговоров с исполнителем. Так же необходимо, чтобы на каждом производственном объекте существовало помещение для переговоров (обсуждений), для координации деятельности фасилити менеджера и исполнителя услуг.

Для предотвращения проблем любого производства необходимо сформировать систему инструкций. Директивы (инструкции) должны удовлетворять потребности руководства фирмы и задействованных цехов. Преимуществом инструкций является то, что они могут контролироваться как из центра, так и отдельно. Директива удобна в тех случаях, когда проблема процесса обслуживания может быть разрешена без присутствия фасилити менеджера. То есть чаще всего в случаях мелкого ремонта или возобновления ежедневного обслуживания. Необходимо определить денежный лимит на эти ремонтные работы, и таким образом крупный ремонт не будет произведен без вашего ведома. Номинальная сумма лимита может быть определена в зависимости от объема предоставленной работы. Необходимой частью является процесс обучения, который должен быть внедрен на отдельных местах производства, что-

бы были обеспечены правильные методы обслуживания. Этот аспект может быть определен в инструкциях (директивах).

На каждом месте работы должен быть протокол для фирмы, обеспечивающей проведение обслуживания. Этот протокол должен содержать:

- дату и время, когда исполнитель был контактирован;
- краткое описание выполнения работы;
- дату и время, когда исполнитель приехал;
- выполнение дополнительных работ;
- дату и время, когда работа была окончена;
- подпись исполнителя.

Такой протокол может посылаться из отдельных цехов регулярно или через Интернет-почту, если сделан к определенному случаю. Важно иметь этот документ для сравнения с рабочими записями исполнителя и счет-фактурой. Протокол играет еще одну важную роль: повторяющийся вид обслуживания может быть лучше обозначен и приспособлен в соответствии с запланированной программой обслуживания.

В случае, если исполнитель выяснит, что оцениваемое им количество работы в данном месте производства больше, чем позволяет денежный лимит, ему нужно спросить разрешения фасилити менеджера, который запросит либо устное разъяснение, либо потребует письменное разрешение перед началом всех работ. Каждая работа, которая относится к стандартам безопасности или здравоохранительным нормам или является аварийным ремонтом, большей частью воспринимается как приоритет без финансовых ограничений, однако за ее проведению также необходим финансовый контроль со стороны фасилити менеджера, его разрешение, если речь идет о необходимой работе.

При сотрудничестве только с одним или двумя исполнителями существует административная система, которую полезно использовать (controlling). Чтобы перейти к определению критериев, пройденных в главе о контроле издержек, должна быть создана система контроля над утверждением счетов-фактур за использование обменных протоколов, присоединенных к отдельным счетам-фактурам. Этот протокол должен содержать подробности о:

- нахождении (расположении) производственного объекта;
- месте выполнения работы;
- номере счета-фактуры;
- цене;
- бухгалтерской сноске.

8.7. Офисные службы (канцелярский сервис)

Потребность строительства управленческих центров создала потребность в канцелярском сервисе. Этот вид услуг стал неотъемлемой частью содержания фасилити служб, которые обеспечиваются либо путем прямого управления фасилити менеджментом, либо договорным соглашением с внешней фирмой. В этой части мы будем рассматривать некоторые типичные проблемы в области этих услуг, которыми являются:

- составление профиля;

- стратегическая система канцелярского сервиса;
- общее понимание желаемых результатов;
- производственные процессы.

Основные виды офисных услуг, которые необходимы для обеспечения работы коммерческих и некоммерческих организаций, которыми являются, например, предприятия и учреждения общественного управления, исходят из традиций и определенных общепринятых естественных действий нашей повседневной жизни. Речь идет о:

- почте;
- факсе /телексе;
- телефонах;
- канцелярских принадлежностях;
- записях;
- посыльном сервисе (курьеры);
- печати (распечатка документов и т. д.);
- мебели;
- хранении и распределении;
- дорожных службах.

Офисные услуги могут быть недооценены из-за их естественного содержания. Это как с водой в кране — мало кого волнует, как она там оказывается, главное, что она там действительно есть. Эффективное обеспечение этих «Золушкиных» услуг в достаточной мере способствует хорошей атмосфере в фирме, часто является первым впечатлением при встрече клиента и потенциального покупателя. В то время как обслуживание офисной деятельности своими силами большей частью невидимо, результаты самой работы офисных служб наоборот явно можно ощутить. Результатом того, что фирма не справилась с этой деятельностью, незамедлительно приведет к негативной оценке деятельности фирмы. Это вызвано большей частью тем, что хотя большинство функций в рамках канцелярских услуг являются компонентами коммуникационной структуры фирмы, редко их в действительности так воспринимают. Например, почта, телефоны, факс, телекс, записи, печать, посыльный сервис, распределение и т. д. напрямую или косвенно поддерживают коммуникативную способность фирмы (с клиентами и персоналом). Так что если эти виды служб плохо организованы, то их влияние на главную деятельность может быть катастрофическим. Некоторые организации, в особенности в финансовых областях, назвали менеджера офисных услуг менеджером по коммуникациям. Это вносит в проблематику новый формат и указывает на повышение важности этой области услуг в деловом мире. Взгляд на функционирование канцелярских услуг все более расширяется. Хотя большинство главных офисных услуг предоставляется в очень короткие сроки (за день, час, систематически), они все должны выходить из долгосрочного стратегического плана фирмы. Необходимо, чтобы менеджеры, отвечающие за эту область, были очень хорошо осведомлены о главных целях фирмы, о том, как их деятельность вписывается в общую стратегию достижения этих целей. Например, часто можно слышать, как менеджер жалуется, что способы переработки почты, переключения телефонных разговоров или складирования не выдерживают напора непрерывно увеличивающегося общего роста масштабов

производства. Такие ситуации рассматриваются, как неизбежные издержки успеха. На самом деле эти виды деятельности находятся под влиянием общей стратегии фирмы, и их плохое исполнение можно прибавить к недостаткам коммуникации и отсутствию запланированной системы разрешения таких проблем. Офисные службы часто не учитывают в общей схеме работы фирмы. Результатом является то, что менеджеры «Золушкиных» услуг работают на текущий часовой интервал, на сегодняшний день, не имея возможности планировать на следующий месяц, на следующий год или же через год. Нет ничего удивительного, что на эту «болезнь» смотрят как на неизбежность. Составной частью процесса стратегического планирования является и необходимость создания альтернативных планов. Преимуществом этих планов является то, что после размышления, анализа и принятия решения возникает неизбежность их реализации.

8.8. Будущее офисных служб

С проведением офисных служб часто связана и реализация не очень интересных задач, поэтому мотивация людей является ключевым фактором. Разделение целей и общего видения будущего повышают активность, ведущую к их достижению. Офисный сервис включает работу, которая требует большого количества рабочей силы — работников, обеспечивающих составление и поиск регистраций, операторов и т. п. Задачей для фасилити менеджеров, на попечении которых находится эта область, является обеспечение клиентов качественным и доступным для них сервисом, а прогресс в технологиях и аутсорсинге открывают новые возможности для исполнения офисных услуг. Оценка услуг должна быть регулярной и соизмеряться со следующими критериями:

- приводится ли уровень услуг в соответствии с запросами;
- может ли быть использована технология, ведущая к повышению мощности или снижению стоимости;
- которая из должностей является более предпочтительной?

8.9. Уровень услуг

Слишком часто уровень услуг зависит от потребностей, которые были важны в недавнем прошлом. Все известные ежемесячные отчеты, сразу были заведены в компьютер и уже никогда больше не увидели свет. Похожим способом действует и определенный устаревший сервис. Например, большое предприятие из области электронной промышленности приняло на работу 20 внутриведомственных работников для приема, сортировки и распределения поступившей почты. Потенциально все традиционные канцелярские услуги подверглись техническому прогрессу, например:

- коммутация/телекоммуникация
Цифровые станции с коммутацией линий, развитие on-line справочников привели к другому методу проведения соединительных

работ. Следующими видами являются телеконференции, пользовательские перечни on-line приложений, линии связи между двумя отделениями станций, которые имели подобное влияние на эту область;

- *Интернет*

Наибольшим изменением в этой сфере является развитие электронной почты, позволяющее общаться персоналу, через on-line терминалы. Это может сильно понизить расходы бумаги и повлиять на потребности физического распределения. Следующая разработка включает оптическое читающее устройство, интеллигентное устройство (скоросшиватели, машины для маркировки и т. д.).

Печать является областью, которая своими технологиями охватила всю индустрию, и каждый фасилити менеджер должен обстоятельно ознакомиться с ее непрерывным развитием. Ведущими областями являются печатные системы и копировальные машины. Одна известная организация внедрила печатный графический аппарат (комплекс) и этим сократила численность сотрудников с 15 на 6, повысив объем своей продукции.

Рабочие образцы в рамках офисных услуг являются достаточно гибкими. Современная политика занятости и гибкость рабочего персонала являются типичными на таких предприятиях и в учреждениях, где существует ярко выраженный недостаток рабочих ресурсов (превышение запросов). Например:

- главные обязательства;
- дополнительные обязательства;
- общая работа;
- временный персонал;
- кратковременные сезонные контракты;
- гибкое рабочее время;
- сменная работа;
- микс.

Достижение равновесия позволяет в результате иметь оптимальный сервис при минимальных расходах и позволяет вовремя реагировать на изменяющиеся потребности.

8.10. Заключение

Главное правило фасилити менеджмента подчеркивает, что к его деятельности относится всегда то, что менеджмент главной деятельности определит как подкрепляющую деятельность. Исполнитель фасилити услуг эти виды деятельности рассматривает как основные и их проведением поддерживает главную деятельность клиента. Целью поставителей этих служб является постоянное улучшение этих видов деятельности, рационализация и изыскание возможностей снижения накладных расходов клиента. Область фасилити менеджмента расширяется в совершенно неожиданных направлениях, потому что отвечает на требования, которые рынок предъявляет к организациям, работающим на бирже, чтобы удовлетворить акционеров. Это ведет к тому, что фирмы предоставляют услуги, введение которых десять лет назад им даже и не снилось. Топу Сох, член президиума

общества ЕС Harris, сказал, что недавно говорил с одним из своих клиентов, руководящим сетью супермаркетов, о возможности заказать у другой фирмы системы замораживания. По его словам, произошли изменения в том, что компании сейчас стараются ориентироваться на самые важные процессы в своем предпринимательстве.

8.11. Литература

1. *Коттс, Д.* Управление инфраструктурой организации (фасилити менеджмент) [текст] / Д. Коттс; пер. с англ. — М.: ОАО «Типография «Новости», 2001. — 597 с.
2. *Гровер, Р.* Управление недвижимостью [текст] / Р. Гровер, М. Соловьев. Междунар. учеб. курс. — М.: ВШПП, 2007.
3. *Талонов, А.В.* Управление инфраструктурой организации (фасилити менеджмент) [текст] / А.В. Талонов. — М.: ГУУ, 2000. — 60 с.
4. *Борисов, А.Б.* Большой экономический словарь [текст] / А.Б. Борисов, — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: Книжный мир, 2005. — 860 с.
5. *Сухомлин, В.А.* Основные принципы глобальной информационной инфраструктуры (ГИ) [текст] / В.А. Сухомлин. — М.: МГУ, 1997. — 31 с.
6. Государство и отрасли инфраструктуры в современной рыночной экономике [текст] / отв. ред. Я.А. Рекитар, Л.С. Демидова. — М.: Наука, 2001. — 310 с.
7. *Зеленская, Т.В.* Методология формирования инфраструктуры инвестиционного процесса в транзитивной экономике России [текст] / Т.В. Зеленская. — Красноярск: САА, 2001. — 171 с.
8. *Курицкий, А.Б.* Интернет: инфраструктура информационного общества [текст] / А.Б. Курицкий. — СПб.: Судостроение, 1999. — 229 с.
9. *Акофф, Р.* Акофф о менеджменте [текст] / Р. Акофф; пер. с англ. под ред. Л.А. Волковой. — СПб.: Питер, 2002. — 448 с.
10. *Маслоу, А.* Маслоу о менеджменте [текст] / А. Маслоу; пер. с англ. — СПб.: Питер, 2003. — 416 с.
11. Классики менеджмента [текст] / под ред. М. Уорнера; пер. с англ. — СПб.: Питер, 2001. — 1168 с.
12. *Каплан, Роберт С.* Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию [текст] / Роберт С. Каплан, Дейвид П. Нортон; пер. с англ. — 2-е изд., испр. и доп. — М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2004. — 320 с.
13. Управление организацией [текст] / Энцикл. словарь. — М.: Изд. Дом ИНФРА-М, 2001. — 833 с.
14. *Янг, С.* Системное управление организацией [текст] / С. Янг; пер. с англ. — М.: «Сов. радио», 1972. — 456 с.
15. *Джонсон, Р.* Системы и руководства [текст] / Р. Джонсон, Ф. Каст, Д. Розейнцвейг; пер. с англ. — М.: «Сов. радио», 1971. — 648 с.
16. *Уолш, К.* Ключевые показатели менеджмента. Как анализировать, сравнивать и контролировать данные, определяющие стоимость компании [текст] / К. Уолш; пер. с англ. — М.: Дело, 2000. — 360 с.
17. *Гуияр, Франсис Ж.* Преобразование организации [текст] / Франсис Ж. Гуияр, Джеймс Н. Келли; пер. с англ. — М.: Дело, 2000. — 376 с.
18. *Высочил, В.К.* Фасилити менеджмент — эффективный метод управления вспомогательными процессами [текст] / В.К. Высочил. Изв. Урал. гос. экон. ун-та. — 2007 № 2(19). — С. 44—51.

9. ФАСИЛИТИ МЕНЕДЖМЕНТ С ТОЧКИ ЗРЕНИЯ ПРОСТРАНСТВА И ПОМЕЩЕНИЙ

Управление помещениями, как называется одна из главных областей деятельности фасилити менеджмента, представляет собой составную часть управления, в компетенции которой находятся:

- оперативное использование отдельных помещений;
- наблюдение за затратами в перерасчете на единицу площади, на одного человека, на организационную единицу и т. д.;
- стратегия управления организацией по отношению к расширению/снижению потребностей в помещениях;
- аренда и управление занятостью;
- возобновление или перестройка.

Областью управления помещением занимается специалист, которого называют **space manager**. Главное содержание его работы — оптимизация использования, поиск нерентабельно используемых помещений, установление затрат и поиски решения, как их понизить. Он является одним из организаторов координации переездов, гарантирует актуальность информации о пространстве в информационных системах и многих других видах деятельности, непосредственно связанных с пространством.

9.1. Рабочее место

С управлением помещениями тесно связана и другая известная область фасилити менеджмента, которой является управление рабочим местом. Рабочее место, как главный элемент основы организации, в последнее время очень сильно изменяется. Классическая форма закрытых офисов еще какое-то время просуществует, но в новых передовых комплексах управленческих зданий уже часто встречаются так называемые **открытые офисы**, которые позволяют быстро и гибко реагировать на изменяющиеся организационные и эксплуатационные потребности компаний. Вместе с философией открытых офисов должны также измениться и связанные с этим концепции установки передвижных перегородок, приборного оснащения, интерьерных принадлежностей или маркировки объектов. Новые системы, однако, вносят изменения и в организацию этих помещений. Открытые офисы должны иметь комнаты отдыха, продовольственные отделения с питьевыми и продовольственными автоматами и т. д. В планировке появляются новые временные помещения, какими являются проектное (командное) рабочее место, телефонные ячейки, малые конференц-залы, большие объединенные и обслуживаемые конференц-центры, залы заседаний (оснащенные современной автоматизированной техникой).

Известным элементом передовых компаний являются *reception*. Приемные помещения должны позитивно настраивать каждого пришедшего человека, служба рецепции должна быть приятно выделяющейся и способной найти в короткие сроки необходимую информацию.

Современные формы информационных технологий, в особенности средства Интернета и так называемые пиксельные (dot) технологии открывают дверь в полностью новый способ работы. Персонал, который по характеру своей работы не связан с рабочим местом (ведомства, банки, магазины и т. д.), может покинуть его и благодаря этим передовым технологиям работать, в сущности, где угодно. Офис, таким образом, оказывается помещением, которое больше используется для встреч, ведения переговоров, для командных семинаров и обсуждений с использованием метода мозгового штурма и других современных элементов динамического генерирования новых идей и мыслей. Ноутбуки, подключенные к GSM сетям, Интернет-провайдерам с помощью WiFi технологий, облегчают индивидуальную деятельность всегда и везде. В последние месяцы интенсивно развиваются и технологии передачи информации, недорого передающие видео- и аудиоданные, и, следовательно, уже в ближайшее время будут свободно доступны видео-конференционные переговоры на обычных коммерческих ноутбуках или даже карманных PDA компьютерах или мобильных телефонах. Мобильные технологии переворачивают все старые привычки и правила, и фасилити менеджеры должны на эти изменения гибко реагировать, извещать своих клиентов не только о новых современных возможностях, их преимуществах, но и о подводках.

Помещение имеет еще одну важную функцию. Помимо флексибельных (гибких) открытых офисов есть рабочие места с относительно высоким постоянным местоположением. Между тем организация несколько раз изменила свое организационное устройство, бухгалтерские структуры изменились, и менеджмент реформировался, здание за этот период ни сдвинулось, ни повернулось. Соединив действующие финансовые, организационные, рабочие и другие эксплуатационные базы данных с данными о пространстве (земельный участок, здание, этаж, комната и т. д.), получим следующую постоянную деталь, вокруг которой флексибельные статьи всегда можно систематизировать. К помещению могут быть прикреплены организационная единица, конкретные работники, инвентарь, аппаратурное оснащение и т. д. Для пользователя объекта помещение связано с работами по обслуживанию: уборкой, пожарной безопасностью и т. д. Помещение возможно хорошо графически изобразить как двумерный рисунок. Проектировщики работают с так называемой векторной графикой в САД программах, и поэтому очень легко файлы-рисунки в этих форматах перенести в современные программы и адаптировать к имеющимся и вновь освоенным информационным позициям. Программы, которые это делают, называются САFM системы (Computer Aided Facility Management).

9.2. Стратегия управления пространством

Помещения все еще остаются самой дорогой статьёй расходов, несмотря на всевозрастающие издержки на энергию, арендную плату в городах и растущий спрос иностранных компаний на открытие офисов. Поэтому руководство компании должно находить методы, позволяющие

экономить квадратные метры. Первым методом, является анализ занятости площадей в течение недели. Следует определить, работает ли часть сотрудников вне своих рабочих мест (у клиента, на выездах, в разъездах и т. д.), если да, то какое количество времени. Необходимо знать, имеет ли определенное оснащение офисов, после этого следует начать использовать площадь одного рабочего места большим количеством сотрудников. В этом случае применяются разные модели разделения:

- общее рабочее место (share desking) — за одним рабочим местом закреплены конкретные работники;

- hoteling — резервирование рабочего места проводится периодами так, как можно забронировать номер в отеле. Рабочее место не предназначено и не закреплено за конкретными работниками, но отводится в их распоряжение по мере надобности (системы резервации большей частью оснащены распорядительными схемами, на которых работник сам (или администратор) может выбрать свободный офис из имеющихся;

- homing — современной формой работы является сейчас работа дома, которую постоянно используют все больше сотрудников. Этот вид работы является выгодным для обеих сторон. Работодатель экономит на эксплуатационных издержках, работник не тратит время на разъезды (до работы, с работы) и работает в приятной семейной обстановке;

- работа во время поездок является осуществимой благодаря Интернет-технологиям и является идентичной работе дома. Гостиницы, отели, дворы, аэропорты и большие торговые центры уже предлагают присоединение к WiFi и тем облегчают свободную передачу данных и неограниченные информационные средства для работы.

Второй важной задачей фасилити менеджера в зависимости от стратегии фирмы является готовность к экстренному (или неизбежному) расширению/снижению требуемых площадей рабочих мест. Если говорить о заводе-изготовителе, стратегия рабочих площадей тесно связана со стратегией главного продукта предпринимательства (производства). Если же фасилити менеджер управляет офисными торговыми площадями, помещениями для отдыха, культуры или спорта, то он должен быть готов к стратегическим изменениям концепции предприятия. Необходимость изменений определяют два независимых фактора. Первым может быть классическая потребность расширения/снижения площадей, используемых для развития организации, вторым — неопределенность рынка (это является обычным у телекоммуникационных компаний, фирм из области IT и т. д.). Существуют три формы стратегических работ с площадями, которые имеют разные атрибуты потребностей и последствий.

Для молодых организаций или для фирм консервативного образца является оптимальной система регулярного расширения/уменьшения в зависимости от нужд и временных ограничений «нужно новое помещение — найму его, не нуждаюсь в нем — освобожу» (рис. 9.1).

Преимуществом этого способа является то, что фирма удовлетворяет свои потребности в помещениях непрерывно и не обязана на протяжении долгого времени планировать свои потребности. Так уменьшается горизонт прогнозирования, чем этот способ удобен для осторожных методов управления.



Рис. 9.1. Дифференциальная (приращенная) модель принятия решений

Недостатком является то, что препятствием является окружающая местность. Если в наличии нет свободных рабочих мест, необходимых на данный период, приходится их искать в ближайших районах, следовательно, постепенно создается скопление неоднородно разбросанных мест (локализаций). С этой проблемой связано и накопление финансовых издержек (больше приемных, администраторов, расходов на перевозку, затрат на перемещение, переезды и т. д.). Проблема отсутствующей взаимосвязи между зонами рабочих мест усугублена и сложностью принятия решения об изменении тенденции (направления) на другую, более современную модель стратегии управления пространством.

Большие и «налаженные» компании должны планировать стратегию управления своими имеющимися площадями (офисы) предварительно. Эти организации могут использовать опыт (информацию) прошедших лет. Имеется достаточно материалов, и поэтому они могут планировать расширение/снижение размера помещений в установленных масштабах (блоках). Фирменный стандарт помогает им лучше использовать и планировать ресурсы (рис. 9.2).

Преимуществом является то, что фирма имеет точную информацию о размещении своих ресурсов, легче налаживает закупки (скидки, установленные задачи для исполнителя) и легче обеспечивает повторные поступления. Стандартизирующие методы одновременно обеспечиваются и менеджментом первой линии, оттого он более массовый (задействовано больше людей), чем первые два метода. Важным преимуществом является и поддержка общего имиджа фирмы (поддержка культуры фирмы).

Недостатком является то, что очень тяжело видоизменять систему стандартов, заведенную на уровне низшего менеджмента. Инерция исполнения инструкций часто зависима от потребованных поступлений. Стандарты часто завышены до символов, что достаточно часто является ошибочным.

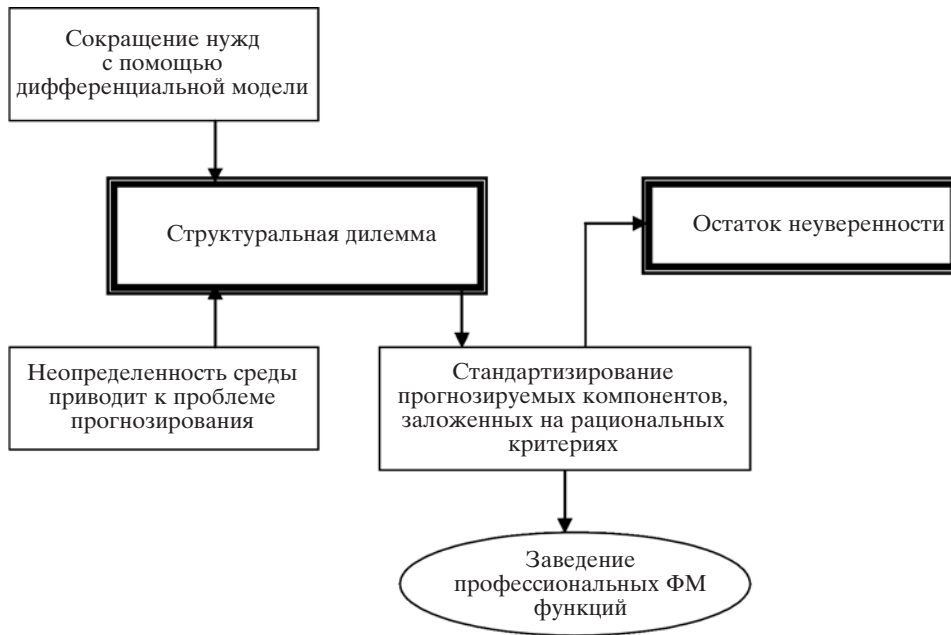


Рис. 9.2. Стандартная модель

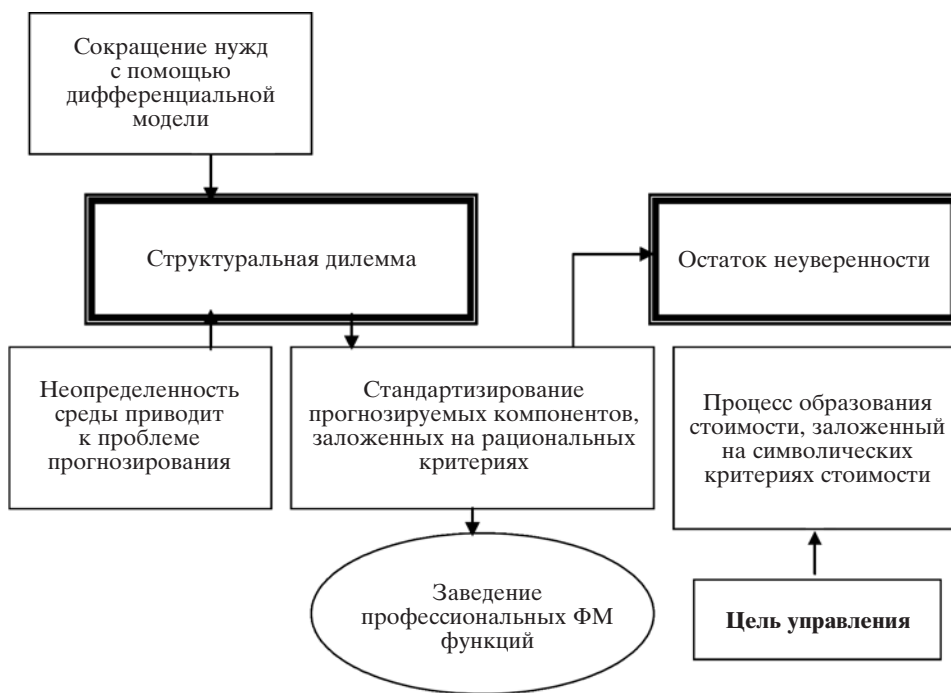


Рис. 9.3. Модель добавленной стоимости

Для специфических пространств, нестандартных регионов или в случае, когда руководство компании устанавливает специфические запросы к помещениям, необходимо использовать классические проектные методы. Лишь они помогают немедленно определиться в составлении специальной «добавленной стоимости» нового строительства помещений (просторов). Хотя эта модель напрямую нацелена на потребности организации, она очень требовательна к задействованным частям процесса и косвенным требованиям к процессу (рис. 9.3).

Преимуществом является то, что этот вид развития организации поддерживает диалог между персоналом и менеджментом о новых подготовленных помещениях (без коммуникации невозможно представить никакой проект). В этом диалоге часто образуются известные символы организации, которые в будущем могут содействовать укреплению коллектива. Одновременно в этом процессе складываются условия для хорошего возвращения рабочей среды. Как и в каждом другом проекте, здесь более быстрая реакция на изменяющиеся условия (например, влияние изменившейся конкурентной среды).

Недостатком является то, что проект зависит от качества (квалификации) служащих, которые участвуют в нем (в отличие от стандартного метода). Этот метод более чувствительный к каким-либо упущениям в ходе проекта (временные сдвиги, расходы и т. д.). В связи с увеличивающимся значением самого процесса управления просторами необходимо принимать во внимание определенные факторы:

- разграничение рабочего помещения;
- работа дома и посменной работой;
- производительность;
- регулирование законами, законодательной базой;
- поверхность, занятая офисной мебелью.

Инвестиционный процесс

В предшествующей главе говорилось о том, какая тесная связь между следующими этапами строительства зданий и строительных объектов: допроектным, проектным, реализацией и использованием. На рис. 9.4 видно, что производственные издержки в подавляющей части (80 %) заложены уже на проектном этапе. Иностранцы констатируют еще одну интересную действительность. Это касается инвестиционных и производственных издержек: инвестиции при приобретении недвижимости, выравниваются с расходами на ее эксплуатацию в течение 10—12 лет. Предполагая срок службы недвижимости 50—60 лет, логически получаем соотношение капитальных и производственных издержек 1:6. При этом инвестиционный процесс больше протезирован (поддержан) по сравнению с производственным. Здесь имеется большое поле деятельности для усовершенствования. Фасилити менеджеры, которые в рамках своих обязанностей должны следить за использованием недвижимости и уходом за ней, должны концентрировать свои усилия и на подготовительных этапах строительства. Их значение, однако, в течение времени работы еще растет (рис. 9.5).

Продление срока службы отдельных элементов недвижимости, качественное планирование обслуживания, ремонты и реконструкции являются



Рис. 9.4. Соотношение инвестиционных и производственных издержек

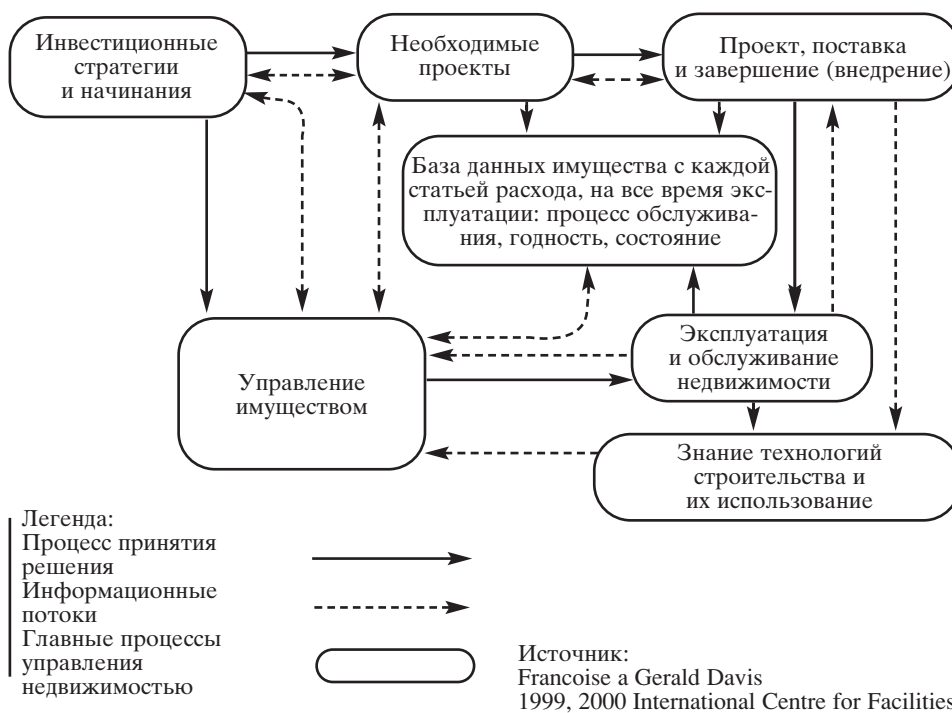


Рис. 9.5. Схема управления недвижимостью

неотъемлемой частью роли фасилити менеджеров. Стратегическая часть их работ постоянно оказывает влияние на общую стратегию организации. Поэтому без них невозможно определить всю модель инвестиционного процесса. В отличие от других способов начнем с «конца» — с «эксплуатации и обслуживания недвижимости» (см. рис. 9.5). Этот раздел регулируется отделом «Управление имуществом». Даже если к недвижимости пристроен или введен новый инвестиционный комплекс (достройка, реконструкция или обширный ремонт) на этапе «тактического планирования» готовится проект их стандартного использования в рамках раздела «Эксплуатация и обслуживание». Все эти процессы определены в разделе «Инвестиционная стратегия и начинания». Этот раздел рождает все необходимые проекты. На рисунке еще имеются элементы с тонкой рамкой. По сравнению с разделами процессов (жирная рамка) в элементах с тонкой рамкой речь идет об источниках информации. Их задачей является ввод информации об имуществе как таковом (в основном информация находится в CAFM системах, а экономическая информация находится в ERP системах). Если дополним нашу схему фирменными процессами, которые проводятся на уровне подготовки и развития рабочих мест, мы должны исходить из «Общей стратегии в области недвижимого имущества». Здесь мы уже находимся на самом высоком уровне стратегического развития организации. Этот уровень, в свою очередь, исходит из общей стратегии развития главного предмета производства организации, а стратегия развития в области недвижимого имущества должна это поддерживать (рис. 9.6).

На общий сценарий накладывается стратегия (сценарий) организации рабочих мест. Они, в свою очередь, напрямую связаны с внутривзаводскими стандартами (см. предшествующую главу), и соответственно нужно спрогнозировать возможности, из которых можно выбирать (не всегда можно создать собственные и оптимальные помещения). Из сопоставления требований, с одной стороны, и выгодных предложений, с другой стороны (здесь нужно подчеркнуть важность определения точной последовательности и значений отдельных параметров помещений), возникает конкретное задание для «Инвестиционной стратегии и инициатив». На всю эту стратегическую фазу оказывает влияние и информация об окружающей среде (базы данных и источники информации в тонких рамках). Большое значение имеют и запросы владельцев («Прочие акционеры и инвесторы»), которые могут сильно повлиять на эти процессы, даже в отрицательном направлении! На следующей схеме (рис. 9.7) уже появляется комплексное влияние на среду организации, других съемщиков и пользователей недвижимостью. Здесь уже имеет место взаимное воздействие друг на друга многих факторов, которые не всегда могут быть строго риелторского или недвижимого происхождения. Речь идет о внутренней культуре организации, аспектах окружающей среды, безопасности, психологическом воздействии, кадровом аспекте и в особенности самом управлении и процессе основного производства. Это все в целом напрямую влияет на «Общую стратегию в области недвижимости», которую мы определили как отправной камень нашего инвестиционного процесса.

На рис. 9.7 появляются и известные процессы, определяющие финансовые ресурсы и финансовые потоки, которые распределяются на то, что «должны иметь» и что «не имеем».

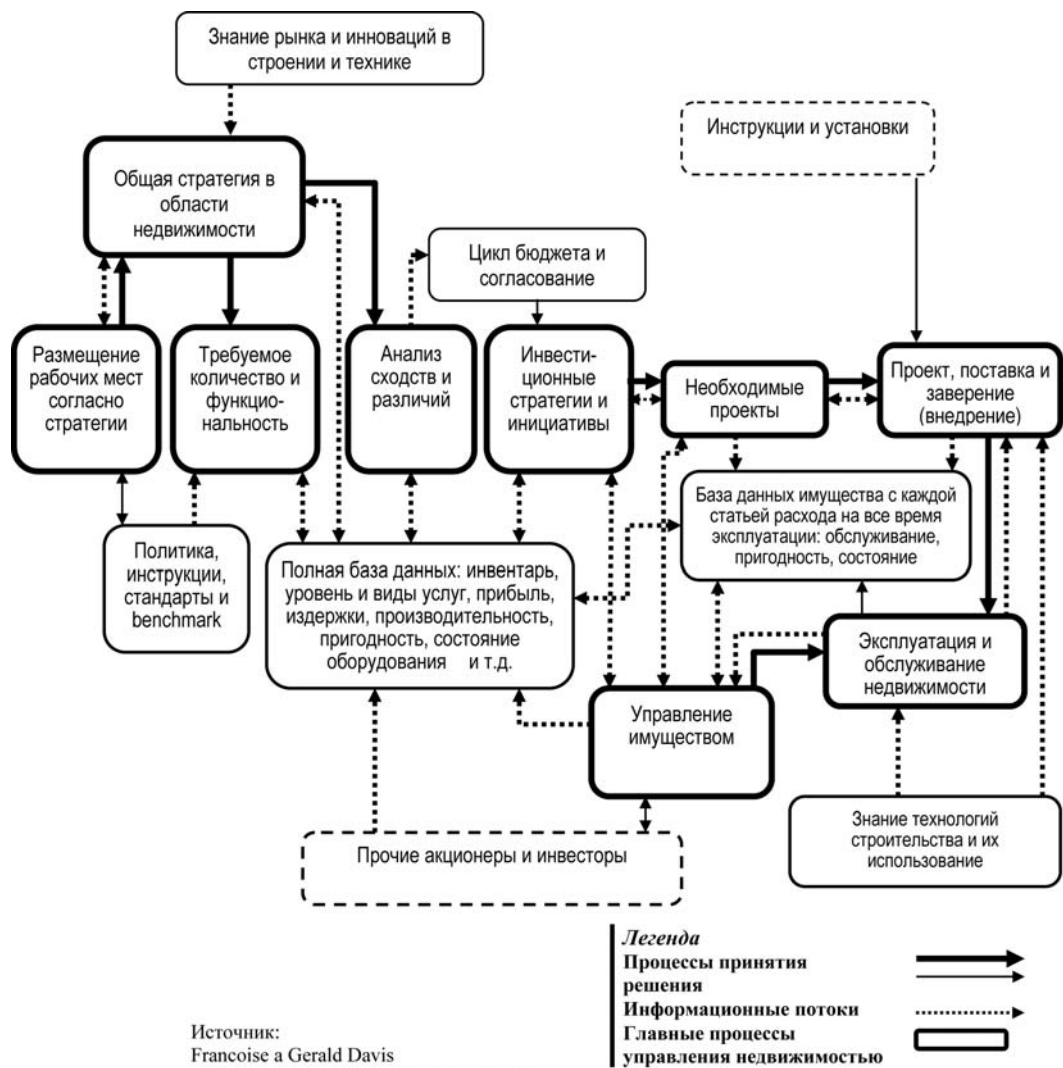


Рис. 9.6. Схема управления недвижимостью с учетом внутрифирменных процессов

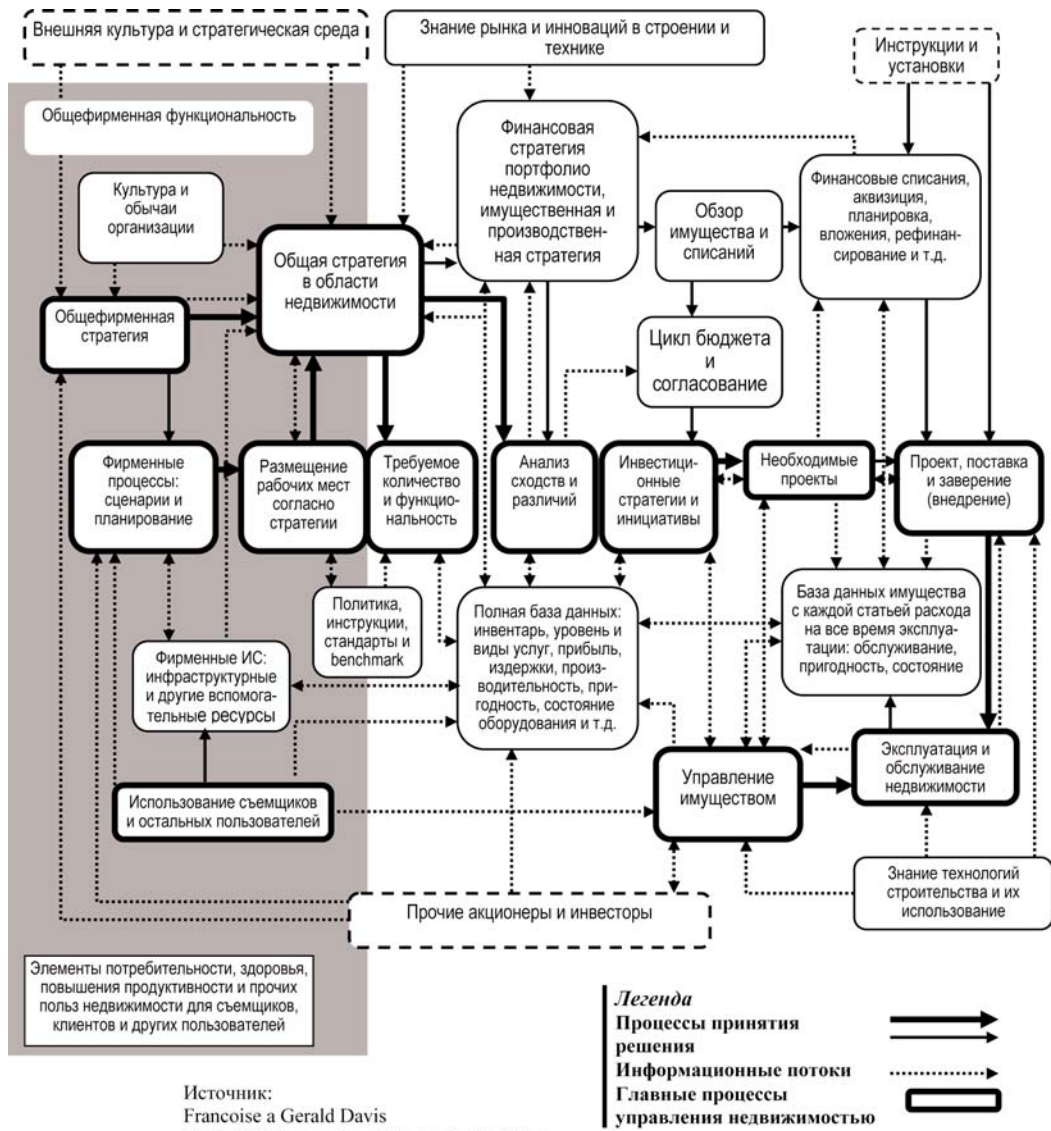


Рис. 9.7. Влияние внешних факторов на разработку инвестиционной стратегии

Схема на первый взгляд кажется сложной, но при более глубоком рассмотрении ясно выступают процессы принятия решений, которые сегодня в большинстве компаний уже освоены и функционируют. Если же будем рассматривать составные части производства, то часто эти процессы находятся слишком далеко, и мы не уделяем им должного внимания, а только жалуемся на недостаток средств для «наших запросов». Эта схема должна помочь в понимании всех связей, и, возможно, мы сможем найти объяснения для «наших производственных и финансовых» запросов.

В следующей схеме только изменена толщина рамок. Так более четко указаны связи и потоки информации. Для всех вышеупомянутых процессов и решений требуется иметь достаток релевантной информации. Эта информация встречается в основном в информационных базах данных внутри компании, в общественных источниках или в Интернете.

Известным источником информации является и законодательство, стандарты (нормы), обычаи и желание важных клиентов, партнеров или владельцев.

Это все вместе создает информационный цикл, в котором наши процессы и решения осуществляются. Отрасль фасилити менеджмента воспринимает эти процессы еще в более широком контексте, нежели в вышеуказанном. Его целью являются не только качественные и функциональные недвижимые имущества, но и комплексная поддержка каждого отдельного пользователя этой недвижимости во всем диапазоне его потребностей.

9.3. Заключение

Процесс такого устройства здания, при котором были бы выполнены все возможные запросы пользователя, может продолжаться до трех лет, так что план должен быть подготовлен на перспективу от 3 до 5 лет. Стратегия управления недвижимостью — это план, который сопоставляет спрос и предложение на места с точки зрения издержек, измеряемых в одинаковых единицах, и на более долгий временной период. Спецификация должна существовать на двух уровнях. Во-первых, спецификация должна определять тип пространства, который отвечает требованиям фирмы. Во-вторых, спецификация должна детально определить стандарты, которые должны быть исполнены, оборудование, которое должно быть предоставлено. Помещение должно выполнять запросы как актуальных потребностей, так и потребностей в ближайшем будущем. Какие-либо компромиссы будут очень дорого стоить. При предоставлении пространства на долгосрочный период должна быть установлена финансовая модель, которая оценит различные возможности при соблюдении какого-либо базиса. В большинстве организаций эта модель обозначает дисконтированный финансовый поток. Метод дисконтированного финансового потока является методом сравнения, который определяет, сколько мы должны в данный момент инвестировать при предполагаемых процентных тарифах, чтобы предсказать будущие финансовые потоки, включающие и будущую инфляцию. Таким способом может быть проведено правильное сравнение расходов, связанных с использованием собственного здания, и издержек, связан-

ных с оплатой аренды съемного помещения. Модель должна учитывать различные расходы на эксплуатацию при разных вариантах, всякие изменения в стоимости или временные расходы на ремонт (реставрацию). Вероятно, лучше проанализировать эти расходы за 10 лет и дисконтировать их до нынешнего периода. Этот способ часто называют **расходами жизненного цикла**, и он может быть использован в решениях меньшего значения. У всех моделей на результат будет влиять экономический климат. Детально разработанный документ — спецификация стандартов и поддержек — необходим при приобретении нового пространства. Ключ к успеху будет зависеть от флексибилиты (гибкости) плана. Независимо от того, насколько велика фасилити организация, она должна вовремя реагировать на изменяющуюся окружающую среду. Большие портфолио могут образовываться от смешивания своего и арендованного недвижимого имущества; все фирмы должны были бы тогда заняться переоценкой договоров об аренде на длительный период. Анализ преимуществ и издержек может однозначно рекомендовать перемещение фирмы в новые здания, однако, это не означает, что вы не будете заниматься делами, связанными с имеющимися свободными помещениями. Следующий обзор деятельности определяет основные шаги, которые необходимо сделать, чтобы использование недвижимости (пространства) было самым эффективным.

Сверточный лист:

- приоритет управления недвижимостью:
 - чаще всего вторая самая большая статья расхода;
- стратегическое планирование места:
 - рассчитайте запланированный спрос и сравните его с предложением;
- спецификация долгосрочного пространства:
 - место,
 - тип здания;
- определяющие, оценивающие критерии:
 - финансовая модель;
 - расходы жизненного цикла;
- возможности возобновления:
 - запросы фирмы против расходов фирмы;
- необходимые пункты:
 - регулярно переоценивать план;
 - осторожность при оптимистичных оценках прибыли;
 - обеспечить коммуникацию между ключевыми людьми;
 - флексибилити.

9.4. Литература

1. *Коттс, Д.* Управление инфраструктурой организации (фасилити менеджмент) [текст] / Д. Коттс; пер. с англ. — М.: ОАО «Типография «Новости», 2001. — 597 с.
2. *Гровер, Р.* Управление недвижимостью [текст] / Р. Гровер, М. Соловьев. Междунар. учеб. курс. — М.: ВШПП, 2007.
3. *Талонов, А.В.* Управление инфраструктурой организации (фасилити менеджмент) [текст] / А.В. Талонов. — М.: ГУУ, 2000. — 60 с.

4. *Борисов, А.Б.* Большой экономический словарь [текст] / А.Б. Борисов. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: Книжный мир, 2005. — 860 с.
5. *Сухомлин, В.А.* Основные принципы глобальной информационной инфраструктуры (ГИ) [текст] / В. А. Сухомлин. — М.: МГУ, 1997. — 31 с.
6. Государство и отрасли инфраструктуры в современной рыночной экономике [текст] / отв. ред. Я.А. Рекитар, Л.С. Демидова. — М.: Наука, 2001. — 310 с.
7. *Зеленская, Т.В.* Методология формирования инфраструктуры инвестиционного процесса в транзитивной экономике России [текст] / Т. В.Зеленская. — Красноярск: САА, 2001. — 171 с.
8. *Курицкий, А.Б.* Интернет: инфраструктура информационного общества [текст] / А.Б. Курицкий. — СПб.: Судостроение, 1999. — 229 с.
9. *Акофф, Р.* Акофф о менеджменте [текст] / Р. Акофф; пер. с англ. под ред. Л.А. Волковой. — СПб.: Питер, 2002 . — 448 с.
10. *Маслоу, А.* Маслоу о менеджменте [текст] / А. Маслоу; пер. с англ. — СПб.: Питер, 2003. — 416 с.
11. Классики менеджмента [текст] / под ред. М. Уорнера; пер. с англ. — СПб.: Питер, 2001. — 1168 с.
12. *Каплан, Роберт С.* Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию [текст] / Роберт С. Каплан, Дейвид П. Нортон; пер. с англ. — 2-е изд., испр. и доп. — М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2004. — 320 с.
13. Управление организацией [текст] / Энцикл. словарь. — М.: Изд. Дом ИНФРА-М, 2001. — 833 с.
14. *Янг, С.* Системное управление организацией [текст] / С Янг; пер. с англ. — М.: «Сов. радио», 1972. — 456 с.
15. *Джонсон, Р.* Системы и руководства [текст] / Р. Джонсон, Ф. Каст, Д. Розейнцвейг; пер. с англ. — М.: «Сов. радио», 1971. — 648 с.
16. *Уолш, К.* Ключевые показатели менеджмента. Как анализировать, сравнивать и контролировать данные, определяющие стоимость компании [текст] / К.Уолш; пер. с англ. — М.: Дело, 2000. — 360 с.
17. *Гуияр, Франсис Ж.* Преобразование организации [текст] / Франсис Ж. Гуияр, Джеймс Н. Келли; пер. с англ. — М.: Дело, 2000. — 376 с.
18. *Высочил, В.К.* Фасилити менеджмент — эффективный метод управления вспомогательными процессами [текст] / В.К. Высочил. Изв. Урал. гос. экон. ун-та. — 2007 № 2(19). — С. 44—51.

10. УПРАВЛЕНИЕ РИСКОМ В ПРОЕКТАХ FM И PPP

Научной дисциплиной рассматривающей вопросы создания проектов фасилити менеджмента и проектов PPP является **менеджмент риска**. Представим идеальные институты или области, где обеспечение услуг на 100 % проводится частным сектором в рамках FM и PPP проектов. Частник, который взвинчивает эффективность своего производства на максимум, этим сокращает и запасные (резервные) ресурсы, и, следовательно, необходимо подготовить методы защиты от их «смерти» (коллапса, аварии). В общественных службах, обеспеченных частниками, нужно будет создать и параллельное (**кризисное**) решение ситуации как составной части проекта FM и PPP. Понятия *кризисное управление* и *управление рисками* (*менеджмент риска*) иногда могут смешиваться. Однако мы должны довести до сведения, что они имеют разные значения. В то время как целью *кризисного управления* является избежание кризисов развития или, по крайней мере, снижение частоты их возникновения в организации, *управление риском* старается оптимизировать риски, как источник его ценностей. Каждая деятельность на рынке связана с определенным риском, другими словами, без риска невозможно ничего получить. Эффективное *управление рисками* фирмы позволяет избегать необходимости использования кризисного управления. Инструментами *управления рисками* являются *опознавание*, *привилегированность* и *мобилизация ресурсов / оптимизация* (также RPM). Для понимания рисков и определения их преимуществ в рамках проектов FM и PPP можно использовать способы, подобные *анализу угроз* (*кризисная матрица*). В любом случае должна быть установлена *максимально допустимая степень риска*, которая может быть выражена, например, соотношением между ожидаемой окупаемостью ресурсов и ее максимально допустимой изменчивостью (вариабельностью). С учетом значений этой степени можно риски сгруппировать акцентируя внимание на рисках, составляющих наибольшие расходы.

10.1. Категории рисков

Традиционный способ разделения рисков на категории выведен либо на основе места возникновения — риски внешние и внутренние, либо на основе области управления менеджмента (финансовые риски, эксплуатационные, кадровые, информационные, коммерческие, технические, закупок, законодательной базы и т. д.). M.D. Watkins и M.H. Vazerman (2003) внутренние риски организации разбивают на три категории, описанные на основе *предсказуемых причин уязвимости*:

- **психологические причины:** — способ, которым люди обрабатывают информацию, имеет серию недостатков, обозначенных как когнитивное предвзятое мнение (склонность к иллюзиям, что состояние дел лучше, чем на самом деле; предположения, что риск не проявится, или последствия не будут так серьезны; большее внимание к доказательствам, которые поддерживают наши пред-

положения и пренебрежение к тем, которые кажутся сомнительными, в особенности у проектов FM; недостаточное внимание к тому, что делают остальные; стремление сохранить статус-кво; снижение значения будущего и т. д.);

- **организационные причины:** сама структура, в особенности у крупных фирм в рамках проектов PPP, имеет в себе заложенный риск, заключающийся в информационных барьерах (раздробленность и фильтрация отдельной информации, необходимой для правильного определения угрозы; искажение или задерживание наболевшей или неприятной информации);
- **политические причины:** каждый риск может иметь свое начало в системных ошибках процесса принятия решения (переоценка интересов одной группы проектов PPP и недооценка интересов другой, одинаково важных команд).

Примером того, к чему может привести настоящее воздействие этих внутренних рисков, было игнорирование целого ряда существенных психологических и технико-организационных категорий у ряда объектов в Праге во время наводнения в 2002 г.

Процессуальный метод в разделении рисков на категории исходит из проекта применения европейского стандарта 15221—1:2006 — FM: образование стратегии — внедрение на рынок, при использовании возможностей организаций.

С этой точки зрения идентифицированы три главных категории рисков:

- **стратегическая** (риск ошибочности избранной стратегии);
- **рыночная** (риск возможностей на рынке);
- **организационная** (риск неэффективного производства).

Преимущество процессуального метода заключается в осознании зависимости отдельных рисков, что дает возможность ими эффективно управлять. Для определения степени риска можно воспользоваться уже упоминавшимся ранее *анализом угроз* и следующих пяти ключевых факторов, согласно Е.А. Thornton (2002):

- **ликвидность** — хотя организация может заплатить за свои займы, способ, которым она управляет своими финансами, создает комплекс особых рисков, к которым относится, например, количество нерасчетных потенциальных обязательств, включая юридические тяжбы и экологические обязательства;
- **внутриведомственная аудиторская проверка** — состояние внутреннего аудита, его уровень, оцененный внешними аудиторами, все это говорит нам о «здоровье» фирмы;
- **предположения в финансовых отчетах** — много вещей, представленные в финансовых отчетах как факты, на самом деле являются догадками, основанными на ряде часто неизвестных предположений (например, при создании резервов);
- **быстрый рост** — слишком быстрый рост несет в себе высокие риски срывов (осечек) вследствие неопытности менеджеров в новых отраслях или изменчивости условий;
- **наличие опыта управления в условиях экономического кризиса** — многие, особенно молодые, менеджеры верхнего звена (топ-мене-

дженеры) никогда прежде не управляли фирмой, имеющей важные проблемы. Во многих фирмах за рубежом, после многих плохих опытов, на первый план ставят интересы более опытных топ-менеджеров. Главным является то, что была ли менеджерская команда вознаграждена независимо от того, справилась ли она с падением или нет.

Область управления рисками проходит последовательное развитие от начальных несложных форм до текущих комплексных систем менеджмента риска (RM). Для определения действительного уровня, в котором находится данная организация в процессе RM, необходимо осознание самого смысла этого понятия в управлении. В последнее время появляются разные модификации: мы встречаемся с «интегрированным, общеорганизационным, тотальным, холистическим или организационным менеджментом риска». Это стремление отличить основные расхождения в содержании RM может иметь различные значения. Например, понятие «интегрированного управления рисками» часто использовано риск-менеджерами предприятия для представления общего управления всеми видами деятельности менеджмента риска данной организации. В литературе, изучающей финансовые риски, этим понятием обозначена защита ресурсов финансового риска. В денежном эквиваленте это может обозначать комбинацию инструментов страхования, векселей, акций или производных с целью руководить общей финансовой позицией организации. Постепенно появляются разные стандарты, которые представляют собой основной цикл, и некоторые связанные с ним организационные принципы процесса RM. Использование этих руководств содержит опасность облегченного способа и формального понимания, нежели действительное решение необходимости управления рисками организации, приносящих систематическую добавленную стоимость.

Так как существующий способ управления рисками может находиться в разных организациях на разных уровнях и в различном качестве, в первую очередь необходимо осмыслить потребности фасилити менеджмента, а потом уже искать подходящие методы его применения. Этому могут помочь следующие определения уровня деятельности. Отдельные элементы процесса управления рисками созданы вопросами — ЧТО, КОГДА, ПОЧЕМУ, КАК, КТО и с ЧЕМ. Объяснение отдельных уровней не является столько бесконечным, сколько желательным. Основной мыслью является то, что для каждого элемента процесса мы имеем целый спектр возможностей выбора. При рассмотрении процесса риск-менеджмента нет нужды держаться лишь избранного уровня для всех элементов процесса, но для каждой величины можно выбирать, лучше всего подходящую. На практике, однако, некоторые комбинации маловероятны — если, например, отведем процессу RM минимальные ресурсы, тогда трудно ожидать высокого уровня применения процесса в стратегии предприятия. Целью приведенного метода в первую очередь является указание на возможность выбора методов, которыми организация, хочет развить эффективную систему управления рисками, если она заинтересована в «полностью интегрированном» уровне процесса.

10.2. Система управления рисками

1. Направленность внимания (ЧТО?) передает в первую очередь способ толкования понятия «риск». Это самая простая характеристика, которая, касается основ риск-менеджмента. Простое и, к сожалению, до сих пор распространенное **понимание** рисков — это понимание его как угрозы. Процесс RM узко специализируется на сохранении активов организации. В организации существуют отдельные лица, которые специализируются на выполнении отдельных функций, таких как безопасность труда, защита здоровья, юридическая защита. Так и RM работает частично в функциональной зоне, отдельно от прямого управления и принятия решений. В широком значении наряду с потенциальными угрозами одновременно можно использовать и возможности. Главным правилом риск-менеджмента является равновесие между рисками и возможностями. Продуктивное управление рисками не только снижает шансы возникновения угроз для организации, но и одновременно находит потенциал новых возможностей. Такой способ управления рисками является более выгодным и в более широком смысле, приводит к управлению неопределенностью данного субъекта. В текущих процессах управления рисками именно у этого элемента довольно часто возникает наиболее слабое место.

2. Прикладкой контекст (КОГДА?) изучает способы принятия решений о применении RM в организационных схемах фирмы. Полностью интегрированный процесс показывает, что управление рисками содержится во всех решениях организации — больших или малых, стратегических или тактических. Процесс управления рисками может проводиться начиная от эксплуатационной сферы вплоть до сферы стратегии организации. Это, конечно, упрощенный взгляд, однако он служит в процессах принятия решений для определения краткосрочных возможностей, и долгосрочных стратегических задач организации.

3. Принятые цели риск-менеджмента (ПОЧЕМУ?) — эта область исследует следующий основной вопрос — чего мы хотим достичь управлением рисками. Основным требованием является достижение улучшения производительности фирмы путем систематической идентификации, оценки и управления рисками, которые на эту производительность влияют. Процесс управления рисками может быть реактивный или проактивный. Реактивный RM обычно является процессом разрешения наступившей ситуации, разрешения угроз, которые уже настали, т. е. кризисной ситуации. Проактивный подход во время решения текущей ситуации в первую очередь специализируется на определении потенциальных проблем в будущем, включая управление позитивной стороной неопределенности. Разумеется, RM может быть определен и как комбинация обеих возможностей, все же недостаток проактивного управления рисками повышает необходимость реактивного подхода (упрощенное разрешение кризиса, тушение пожара — менеджер здесь часто выступает как элемент конечного спасения, кризисный способ управления). К сожалению, в ряде примеров этот метод RM более известен, потому что его итоги более видны, чем, например, у профилактической деятельности и долгосрочных стратегических задач.

4. Порядок и уровень прикладного процесса RM (КАК?) изучает в первую очередь состояние формальности и документации процесса управления рисками, его масштабы и, степень применяемых инструментов и техники и одновременно разрешение вопросов. Характеристика в таблице очень упрощенная. Маленький масштаб (размер) означает, что процесс RM не является значительно формальным, проблемы решаются для данного случая и основываются на минимальной документации. С другой стороны, полностью интегрированный процесс включает гибкое (гибкое) использование формальных процессов, которые по своей глубине и комплексности точно соответствуют содержанию. Важной деталью здесь является продолжение улучшения процесса и использование техники «наилучшего опыта». Еще одним элементом качества процесса RM является масштаб и использование количественного анализа. Речь идет о способе нахождения данных для догадок, зависимости, используемых методов оценки рисков.

5. Заинтересованные члены процесса RM и распределение ответственности (КТО?) — эта часть занимается не только определением членов процесса управления рисками и размещением RM в организационной структуре предприятия, но в первую очередь закреплением ответственности за отдельные части процесса за конкретными лицами в пределах всей организации. Для правильного функционирования недостаточно лишь формального назначения ответственности, а необходимо активное участие всего персонала, от топ-менеджера до рядового сотрудника фирмы. Речь опять идет об очень субъективном вопросе, и поэтому невозможно поверхностно применить модельное решение. Обязательно надо определить ответственность за следующие три области:

- развитие стратегии и стандартов управления рисками;
- внедрение стандартов и процессов;
- слежение за соблюдением установленных стандартов и процессов.

Этим определяются задачи топ-менеджеров, риск-менеджеров, линейного управления, внутриведомственной аудиторской проверки и других специфических функциональностей. В общем можно констатировать, что без прямого вмешательства высшего руководства в активное управление рисками организации сложно ожидать положительных результатов.

6. Ресурсы, используемые для RM (ЧЕМ?), — эта область занимается размещением средств, которые предназначены для развития процесса управления рисками в организации, включая кадровые ресурсы, — с точки зрения количества и квалификации, времени, выделенного для RM, назначениям вспомогательной инфраструктуры и конкретных финансовых ресурсов для управления идентифицированными рисками. В общем понятно, что наличие всех ресурсов облегчает качественное продвижение к интегрированному процессу во всех остальных сферах.

В вышеизложенном тексте мы должны, как и у проектов фасилити менеджмента, так и у проектов PPP, исследовать позицию лица, принимающего решения, связанные с рисками. При решении об управлении риском и неопределенностью, особенно в фазе оценки и выбора вариантов, предназначенных к осуществлению, важную роль играет **человек, принимающий решение** (менеджер, предприниматель), который

может иметь либо **антипатию**, либо **склонность к риску**, или **нейтральную позицию**:

- менеджер с **антипатией к риску** старается избежать выбора важных рискованных вариантов и ищет **малорисковые варианты**, которые с высокой вероятностью ведут к достижению результатов, являющихся для него приемлемыми;
- менеджер со **склонностью к риску**, наоборот, ищет **очень рискованные варианты** (которые ведут к достижению особенно хороших результатов, но и связаны с высшей степенью опасности плохих результатов, или потерь) и предпочитает их малорисковым вариантам;
- у менеджера с **нейтральной позицией к риску** антипатия и склонность к риску находятся во взаимном **равновесии**.

Проекты, реализованные посредством общественного и частного секторов, являются *долгосрочными* проектами. Последствия в случае неудачи проекта выходят за пределы функционирования одного правительства, поэтому к ним нужно подходить очень осторожно. Государство загружено платежными расчетами за текущий период, которые будет осуществлять уже следующий политический состав. В случае недостаточно подготовленных договоров PPP может представляться полностью неприемлемым с точки зрения гарантии предстоящих прибылей частному сектору из общественных ресурсов. Речь идет, в сущности, о *скрытом долге*, которым PPP повышает будущие мандатные расходы. Проекты PPP так представляются при отсутствии задолженности государства, но государство заключает договор, на основе которого уступает будущую прибыль частным партнерам, что, по своей сути, и является задолженностью.

Проекты общественно-частного партнерства требуют сложных и долгосрочных договоров. Если будущее покажет, что они являются для государства невыгодными, то в случае их расторжения возникают большие проблемы и *расходы на юридические услуги*, что имеет прямой результат в расходах SR. При PPP существует бюджетный риск, в особенности в случае, когда проект срывается, и начинают осуществляться те части договора, где распределен риск. Опыт с проектами PPP подтверждает, что в случае их неуспеха выявляются следующие *незапланированные расходы из общественных финансов* и в случае хорошо договорозащищенных проектов. Сектор общественного управления большей частью не имеет *достаточного опыта* с проектами PPP, что для партнера из частного сектора образует лучшие переговорные позиции.

Отношение риск-менеджера к риску — одно из основных понятий теории принятия решений в условиях риска и неопределенности. Его определение заложено в поведении лица, принимающего решение, в ситуации, когда имеется возможность выбора между двумя вариантами, являющимися потенциально одинаково рентабельными (средние значения критерия рентабельности, например прибыли, у обоих вариантов одинаковые), но различающимися степенью риска. По определению менеджер, принимающий решение, имеет **антипатию к риску** только тогда, когда отдает предпочтение **другому** (т. е. **нерисковому**) **варианту** перед **первым (рисковым) вариантом**. Если, однако, менеджер предпочитает

всегда **первый (рисковый вариант второму, (нерискованному) варианту**, то он имеет **склонность к риску**. Для менеджера с **нейтральной позицией к риску** оба вышеуказанных варианта **безразличны** (т. е. оцениваются одинаково высоко). На **отношение менеджера (принимающего решения) к риску** оказывает влияние большое количество факторов. К самым важным относятся:

- его личный характер;
- прошлый опыт (т. е. успешность или неуспешность прошлого решения);
- окружение, в котором принимается выбор рискованных вариантов.

Здесь играет важную роль в первую очередь система заинтересованности фасилити менеджера. Его ориентированность на кратковременные результаты и нетерпимость к частным неудачам усиливает антипатию менеджера к риску, и приводит к игнорированию рискованных вариантов, а в результате к застою фирмы и снижению ее конкурентоспособности. Система оценки и вознаграждения должна вести к высокому качеству подготовленных рискованных вариантов и выбору вариантов с приемлемым риском. При рассмотрении осуществленных рискованных вариантов с неблагоприятным результатом постфактум должны быть оценены не только сами итоги, но и качество подготовленности, включая управление риском. В общем можно констатировать, что у людей (включая менеджеров) преобладает позиция антипатии к риску.

10.3. Заключение

Размышление над основным циклом процесса управления рисками в фасилити организации и понимание взаимосвязи между отдельными основными областями приводит к предложению возможностей прогрессивного продвижения в области фасилити менеджмента. Руководство фасилити услуг организации не должно в начале процесса принятия решения бояться интегрированного подхода к управлению рисками и иметь возможность дать оценку уровню существующего процесса RM. Некоторые организации уже находят путь в рамках комплексного решения, другие находятся еще в начале пути. Этот путь не должен быть обязательно комплексным, но последовательным и удобным. Всеобщее приемлемый подход к построению интегрированной системы начинается у несложных процессов (к примеру, применение нескольких диаграмм вероятности или контрольных перечней), которые можно очень быстро и эффективно внедрить в организационные структуры и деятельность организации без больших вмешательств в формат. Если эти процессы оправдываются, необходимо продолжать дальнейшую интеграцию процесса управления рисками. В связи с дерегулированием и глобализацией рынка и многочисленными банкротствами, у чешских фирм растет интерес к целостному управлению рисками с ясной ответственностью. *Комплексное управление рисками (ERM — Enterprise Risk Management)* является непрерывным процессом, стремящимся достигнуть окупаемости вложенных ресурсов тем, что

комплексно рассматривает, управляет, оценивает и оптимизирует все риски, действующие на организацию. Риски уже не оцениваются и не управляются вне рамок от проектов FM и PPP в соответствии с функциональной ответственностью отдельных топ-менеджеров (финансовые риски, эксплуатационные риски и т. д.). Здесь уже проявляется позиция высшего уровня управления — позиция *менеджера по рискам* (*CRO Chief Risk Officer*), который согласно Babczynsky несет общую ответственность за управление рисками в рамках фирмы. CRO определяет границы управления рисками, направляет внутренние процессы управления рисками, определяет подходы в их управлении, оценивает общую рисковую позицию фирмы и намечает мероприятия по их оптимизации (улучшению).

10.4. Литература

1. *Коттс, Д.* Управление инфраструктурой организации (фасилити менеджмент) [текст] / Д. Коттс; пер. с англ. — М.: ОАО «Типография «Новости», 2001. — 597 с.
2. *Гровер, Р.* Управление недвижимостью [текст] / Р. Гровер, М. Соловьев. Междунар. учеб. курс. — М.: ВШПП, 2007.
3. *Талонов, А.В.* Управление инфраструктурой организации (фасилити менеджмент) [текст] / А.В. Талонов. — М.: ГУУ, 2000. — 60 с.
4. *Борисов, А.Б.* Большой экономический словарь [текст] / А.Б. Борисов. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: Книжный мир, 2005. — 860 с.
5. *Сухомлин, В.А.* Основные принципы глобальной информационной инфраструктуры (ГИИ) [текст] / В.А. Сухомлин. — М.: МГУ, 1997. — 31 с.
6. Государство и отрасли инфраструктуры в современной рыночной экономике [текст] / отв. ред. Я.А. Рекитар, Л.С. Демидова. — М.: Наука, 2001. — 310 с.
7. *Зеленская, Т.В.* Методология формирования инфраструктуры инвестиционного процесса в транзитивной экономике России [текст] / Т.В. Зеленская. — Красноярск: САА, 2001. — 171 с.
8. *Курицкий, А.Б.* Интернет: инфраструктура информационного общества [текст] / А.Б. Курицкий. — СПб.: Судостроение, 1999. — 229 с.
9. *Акофф, Р.* Акофф о менеджменте [текст] / Р. Акофф; пер. с англ. под ред. Л.А. Волковой. — СПб.: Питер, 2002. — 448 с.
10. *Маслоу, А.* Маслоу о менеджменте [текст] / А. Маслоу; пер. с англ. — СПб.: Питер, 2003. — 416 с.
11. Классики менеджмента [текст] / под ред. М. Уорнера; пер. с англ. — СПб.: Питер, 2001. — 1168 с.
12. *Каплан, Роберт С.* Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию [текст] / Роберт С. Каплан, Дейвид П. Нортон; пер. с англ. — 2-е изд., испр. и доп. — М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2004. — 320 с.
13. Управление организацией [текст] / Энцикл. словарь. — М.: Изд. Дом ИНФРА-М, 2001. — 833 с.
14. *Янг, С.* Системное управление организацией [текст] / С. Янг; пер. с англ. — М.: «Сов. радио», 1972. — 456 с.
15. *Джонсон, Р.* Системы и руководства [текст] / Р. Джонсон, Ф. Каст, Д. Розейнцвейг; пер. с англ. — М.: «Сов. радио», 1971. — 648 с.

16. *Уолш, К.* Ключевые показатели менеджмента. Как анализировать, сравнивать и контролировать данные, определяющие стоимость компании [текст] / К. Уолш; пер. с англ. — М.: Дело, 2000. — 360 с.
17. *Гуияр, Франсис Ж.* Преобразование организации [текст] / Франсис Ж. Гуияр, Джеймс Н. Келли; пер. с англ. — М.: Дело, 2000. — 376 с.
18. *Высочил, В.К.* Фасилити менеджмент — эффективный метод управления вспомогательными процессами [текст] / В.К. Высочил. Изв. Урал. гос. экон. ун-та. — 2007, № 2(19). — С. 44—51.

11. ФАСИЛИТИ МЕНЕДЖЕР

Управленец в рамках соответствующей организационной структуры фирмы, который занимается управлением вспомогательной деятельностью обычно называется фасилити менеджером. Фасилити менеджер в соответствии со структурой управления фирмы является руководящим работником, который стоит в первых рядах соответствующего отдела фирмы, где ведает управлением имуществом, зданиями, объектами или управлением подкрепляющими деятельностью. Он отвечает за исполнение таких задач из области подкрепляющих видов деятельности, которые требуют управления другими работниками организации. Диапазон трудностей этих задач так же, как и в положении менеджеров в рамках всей организации, очень широк. Различия в уровнях мастерства, необходимого для успешного исполнения подкрепляющей деятельности в компании на данном уровне мотивируют менеджеров к собственному развитию и карьерному росту. Их первичной задачей является оптимально настроить связь между рабочей средой (здание, производственные и административные помещения, окрестности и т. д.), процессуальным оснащением (канцелярские принадлежности, компьютерные системы, службы, связанные с обеспечением производства, и т. д.) и своими сотрудниками, которые ведут и исполняют во всей организационной структуре вспомогательные виды деятельности. Эту задачу можно выполнить только со знанием принципов коммерческого делопроизводства, архитектуры, гуманитарных и технических наук. Фасилити менеджер должен в совершенстве знать работу фирмы и требования основного коммерческого или производственного процесса, дополненного подкрепляющими деятельностью. Фасилити менеджеры разделяются в соответствии со своим положением в организации на менеджеров низшего уровня (оперативные), средних (тактические) и менеджеров высшего звена (топ-менеджеры, стратегические).

11.1. Фасилити менеджер с точки зрения структуры управления

а) Фасилити менеджеры низшего уровня (оперативные)

Находятся на уровне помещений, цехов, объектов с точки зрения фасилити иерархии. Являются мастерами в рабочем звене. Их основная деятельность заключается в руководстве персоналом при исполнении ежедневных задач. Также проводят проверки, исправляют ошибки или разбирают проблемы, которые возникают на производстве. Это могут быть диспетчер специальных видов деятельности, таких как уборка, обслуживание и т. п.

б) Фасилити менеджер среднего звена (тактический)

Отвечает за управление менеджеров низшего уровня, в случае необходимости также рядовых работников фирмы. Названия должностей — менеджер объекта, управляющий производством, руководитель отдела, руководитель подразделения. Осуществляет планы и стратегические задачи руководства организации тем, что координирует проводимые задачи для достижения це-

лей организации. Примером является руководитель facility подразделения на предприятии (клиент), где фасилити организация имеет заключенный на длительный период договор на предоставление подкрепляющей деятельности и этот фасилити менеджер ведает здесь полным управлением недвижимого имущества и подкрепляющих видов деятельности.

в) Фасилити менеджер верхнего звена (топ-менеджер)

По количеству — наименьшее фасилити менеджерское звено. Отвечают за общую производительность фасилити фирмы. Являются генеральными директорами, директорами, квалифицированными директорами, директорами дивизий или зам. главы директоров. Иногда это могут быть и владельцы фирмы. Их основная задача заключается в формулировке организационной стратегии. При этом они должны выполнять и остальные менеджерские виды деятельности — организовывать, управлять людьми и контролировать исполнение целей.

Учитывая, что фасилити фирмы в ЧР различаются с точки зрения их объема, количества рабочего персонала, производительности, диапазона деятельности, размещения и дислокации в ЧР, мы встречаемся с разными вариациями этой основной схемы. В больших фирмах, которые разбиваются на дивизии, а те, в свою очередь, на следующие единицы, уровни управления значительно более широкие, чем у малых фирм. В небольших фирмах слабый средний уровень управления обусловлен тем, что его наличие является бесцельным. Существуют организации с серией дивизий, где количество менеджеров верхнего и среднего звена почти одинаково, в других фасилити фирмах можно наблюдать многочисленный состав менеджеров среднего звена при малом количестве топ-менеджеров. Другой особенностью фасилити фирм является то, что фасилити менеджмент часто сужен до управления недвижимостью: здесь имеется прямая связь с рабочей средой, и недвижимым имуществом. Поэтому управление зданием является одной из самых важных частей фасилити менеджмента. Если изобразим отдельные устои фасилити менеджмента, выявим, что управление недвижимым имуществом является лишь одной составляющей из большого числа областей, которые фасилити менеджер должен охватить (рис. 11.1). Назовем, по крайней мере, некоторые деятельности, которыми фасилити менеджер занимается:

- стратегическое и тактическое планирование имущества и оборудования;
- финансирование имущества и оборудования;
- выбор, аренда и администрация недвижимого имущества;
- выбор мебели, устройств и внешних услуг;
- строительство, реконструкция, переезды;
- здоровье, безопасность, защита;
- определение организационных правил и порядков;
- управление качеством, бенчмаркинг (система измерения производительности);
- архитектура, инжиниринг;
- пространственное планирование и управление;
- эксплуатация зданий, обслуживание и администрация;
- контроль коммерческих служб (копирование, транспорт, уборка, питание);

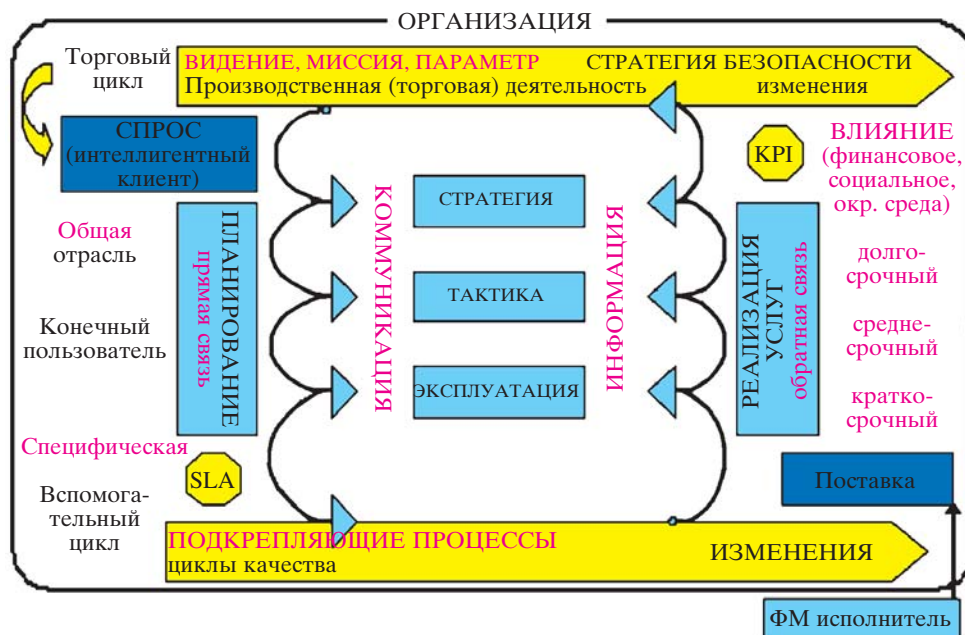


Рис 11.1. Концепция стратегии управления имуществом

- телекоммуникации;
- окружающая среда.

Архитектор вместе с технологом (если речь идет о сложном производстве) являются экспертами, которые определяют зданию или комплексу зданий будущий вид, а фасилити менеджер — важные жизненные ритмы. На этом этапе, в сущности, закладывается то, что потом фасилити менеджер все время организует и чем управляет. На этом этапе в игру вступает фасилити менеджер со своим опытом. Мы еще должны учиться у наших западных коллег, как комплексно планируются большие строительные комплексы (административные центры). Большинство опытных фасилити менеджеров вышли именно из рядов архитекторов, которые большое сооружение (например, небоскреб) проектировали и планировали, а их мысли и идеи по эксплуатации этих громадных комплексов были незаменимыми. Этот способ, когда фасилити менеджмент вступает в проект с самого начала, является наиболее предпочтительным и для строительства и эксплуатации самым эффективным. Фасилити менеджер может помочь повысить оборот до того, когда торговый центр построен, договоры на торговые помещения заключены и ждут лишь клиента.

11.2. Современный взгляд на фасилити менеджера

Постоянное снижение издержек при полном обеспечении вспомогательной деятельности приводит руководителей фирм к тому, что «подкрепляющие деятельности» являются второй самой большой областью,

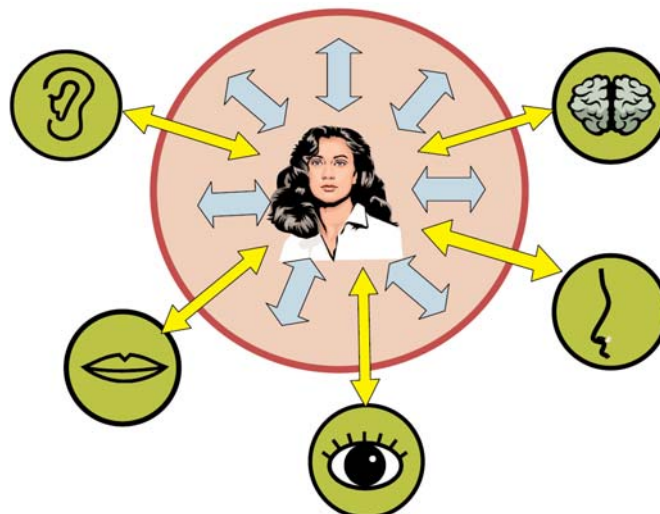


Рис. 11.2. Человеческие каналы коммуникации

которую необходимо контролировать. Поэтому является логичным, что фасилити менеджеры должны быть экспертами в поиске равновесия между многими проблемами, начиная от координации деятельности людей, рабочих условий, процессов и технологий. Приведем семь советов, как улучшить коммуникацию между фасилити менеджером и менеджером клиента.

1. Умение слушать

Вся концепция коммуникации является ядром проблемы. Это действительно не их и не наш взгляд на вещи. Если мы, действительно, знаем, как нужно управлять, и мы способны объяснить добавленные ценности фасилити менеджмента, то нам открывается широкий круг возможностей. Если хотим коммуницировать с руководством, тогда мы должны научиться его языку. Самый тяжелый элемент в коммуникациях — это умение слушать — рис. 11.2.

2. Умение продать свои достижения

Если руководство фирмы требует доказательств, что благодаря фасилити менеджменту улучшения являются осуществимыми инвестициями, тогда задачей фасилити менеджера является эти доказательства предоставить. Уже недостаточно «делать то, что говорится» или «делать то, что намеревается сказать», сегодня необходимо это доказать. То есть вести регистрацию достигнутых успехов и уметь подать их менеджменту верхнего звена. Проактивный фасилити менеджер должен знать, как лоббировать и подавать свои успехи.

3. Возврат капиталовложений

Знаете, что это означает? Знаете, как это вычисляется? Если нет, тогда лучше с этим ознакомьтесь, пройдите финансовое обучение и научитесь рассчитывать окупаемость. Изменения в возврате капиталовложений указывают, как отдельный проект оказывает влияние на прибыльность. Пусть это покупка новой информационной системы, RP3 lar-

тор или учреждение нового рабочего места — все это является инвестициями, вложенными фирмой и для этого был довод. Теперь этот довод необходимо перевести в числа.

4. Добавленная стоимость

Как отдельная производительность оказывает влияние на прибыльность? Какую прибыль мы можем ожидать, если улучшим рабочую среду? Финансовые директора это называют добавленной стоимостью. Высший менеджмент должен знать, как соотносится добавленная стоимость фасилити менеджмента с глобальными целями фирмы.

5. Удовлетворение клиента

Если ваш заказчик имеет возможность выбирать, выберет ли он вас? Если вы не знаете невысказанные требования и не имеете разработанных измерительных инструментов удовлетворенности, тогда вы не имеете представления о том, как ваши клиенты воспринимают сервис фасилити менеджмента. Высший менеджмент печется о внутренних служащих. Если вы будете поставлять качественный фасилити сервис и будете идентифицировать места для улучшения, легче достигнете поддержки руководства.

6. Бенчмаркинг — путь к конкурентоспособности

С этим будьте осторожнее. Культ бенчмаркингových чисел может быть неоднозначным. Каждый, кто это прошел в течение долгого времени и видел, как эти цифры без причин внезапно изменяются, знает, о чем говорится. Сравнительные критерии являются лишь компасом, который демонстрирует верный путь. Если вы используете их шире, значит, вы не поняли их значение.

7. Balanced scorecard — путь, как улучшить планирование

Если вы еще об этой концепции не слышали, так ознакомьтесь с ней. Если же знаете, но не употребляете, тогда начните. С этим инструментом вы будете знать, как вашему руководству коротко и точно передавать сведения о положении фирменных «подпор».

Первичной целью фасилити менеджмента является достижение наибольшего процветания фасилити предприятия. Основные задачи являются собой в основном:

- знания, как самая важная форма людского капитала;
- тенденция к технологиям и человеческому фактору;
- знание внутрипроизводственной среды;
- образованность служащих и менеджеров первой линии;
- соревновательный дух;
- поддержка инноваций;
- качество деятельности.

Принимая во внимание указанные выше задачи компетенции фасилити менеджера, можно дальше определить границы знаний фасилити менеджера, целесообразно отражающие две наблюдаемые области:

- знание иностранных языков;
- знание РС;
- знание технологий;
- теоретические знания;
- знание внутренней среды организации клиента;
- знание внешней среды фасилити предприятия;

- знания социально-психологического характера;
- знание людей, общественного поведения и этики;
- знание рационального управления консультациями;
- географические знания.

С этим связана и проблематика направления содержания фасилити менеджмента и управления людьми в современной фасилити фирме, которая может соревноваться на уровне глобальной экономики. Для современных фирм, которые способны успешно соревноваться на уровне глобальной экономики благодаря применению новых знаний, является характерным то, что для успеха инновационного производства способность персонала имеет большее значение, чем деловые (предпринимательские) способности, опирающиеся на выгодные источники, которые фасилити предприятие имеет. Речь идет о такой организации, которая не разбивает свои мощности для удержания нескольких инновационных направлений одновременно, постоянно меняет свое деловое поведение, использует большее количество организационных структур при решении специфических задач и может осуществить свои предпринимательские преимущества и в других отраслях. Эти успешные организации при создании проинновационного климата в своей внутренней среде опираются на три основных принципа, которые возможно сформулировать следующим образом:

- а) воздействовать на всех сотрудников, чтобы при исполнении своих рабочих задач они полностью интеллектуально ангажировали и одновременно устраняли проблемы, которые мешают их творческому полету;
- б) сделать фасилити менеджеров на всех уровнях ответственными за полное использование творческого потенциала работника и за устранение барьеров между «создателем» и «помощником»;
- в) подключить к внутренним творческим процессам также клиентов и сделать из них соучастников уникальных услуг.

11.3. Заключение

Фасилити менеджеры являются людьми, которые ответственны за исполнение задач клиентов. По своему положению в фасилити фирме разделяются на менеджеров низшего, среднего и верхнего звена. Фасилити менеджер в течение своей работы является носителем ряда ролей интердисциплинарных, информационных и принятия решений. Основными границами знаний фасилити менеджера авторы полагают общий и универсальный комплект практически применимых сведений как в практике менеджерской, так и в рамках технической, экономической, психологической и юридической работы. Краеугольным камнем является наличие той группы знаний и способностей фасилити менеджера, которые можно обозначить как решающие при управлении фасилити фирмой в целом. В заключение можно констатировать лишь то, что производительность каждой организации напрямую обусловлена производительностью персонала, который в ней ведет работу. Источник производительности находится только в самих людях.

11.4. Литература

1. *Коттс, Д.* Управление инфраструктурой организации (фасилити менеджмент) [текст] / Д. Коттс; пер. с англ. — М.: ОАО «Типография «Новости», 2001. — 597 с.
2. *Гровер, Р.* Управление недвижимостью [текст] / Р. Гровер, М. Соловьев. Междунар. учеб. курс. — М.: ВШПП, 2007.
3. *Талонов, А.В.* Управление инфраструктурой организации (фасилити менеджмент) [текст] / А.В. Талонов. — М.: ГУУ, 2000. — 60 с.
4. *Борисов, А.Б.* Большой экономический словарь [текст] / А.Б. Борисов. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: Книжный мир, 2005. — 860 с.
5. *Сухомлин, В.А.* Основные принципы глобальной информационной инфраструктуры (ГИ) [текст] / В.А. Сухомлин. — М.: МГУ, 1997. — 31 с.
6. Государство и отрасли инфраструктуры в современной рыночной экономике [текст] / отв. ред. Я.А. Рекитар, Л.С. Демидова. — М.: Наука, 2001. — 310 с.
7. *Зеленская, Т.В.* Методология формирования инфраструктуры инвестиционного процесса в транзитивной экономике России [текст] / Т.В. Зеленская. — Красноярск: САА, 2001. — 171 с.
8. *Курицкий, А.Б.* Интернет: инфраструктура информационного общества [текст] / А.Б. Курицкий. — СПб.: Судостроение, 1999. — 229 с.
9. *Акофф, Р.* Акофф о менеджменте [текст] / Р. Акофф; пер. с англ. под ред. Л.А. Волковой. — СПб.: Питер, 2002. — 448 с.
10. *Маслоу, А.* Маслоу о менеджменте [текст] / А. Маслоу; пер. с англ. — СПб.: Питер, 2003. — 416 с.
11. Классики менеджмента [текст] / под ред. М. Уорнера; пер. с англ. — СПб.: Питер, 2001. — 1168 с.
12. *Каплан, Роберт С.* Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию [текст] / Роберт С. Каплан, Дейвид П. Нортон; пер. с англ. — 2-е изд., испр. и доп. — М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2004. — 320 с.
13. Управление организацией [текст] / Энцикл. словарь. — М.: Изд. Дом ИНФРА-М, 2001. — 833 с.
14. *Янг, С.* Системное управление организацией [текст] / С. Янг; пер. с англ. — М.: «Сов. радио», 1972. — 456 с.
15. *Джонсон, Р.* Системы и руководства [текст] / Р. Джонсон, Ф. Каст, Д. Розейнцвейг; пер. с англ. — М.: «Сов. радио», 1971. — 648 с.
16. *Уолш, К.* Ключевые показатели менеджмента. Как анализировать, сравнивать и контролировать данные, определяющие стоимость компании [текст] / К. Уолш; пер. с англ. — М.: Дело, 2000. — 360 с.
17. *Гуияр, Франсис Ж.* Преобразование организации [текст] / Франсис Ж. Гуияр, Джеймс Н. Келли; пер. с англ. — М.: Дело, 2000. — 376 с.
18. *Высочил, В.К.* Фасилити менеджмент — эффективный метод управления вспомогательными процессами [текст] / В.К. Высочил. Изв. Урал. гос. экон. ун-та. — 2007, № 2(19). — С. 44—51.

12. ФАСИЛИТИ МЕНЕДЖМЕНТ И ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ

Большинство видов деятельности, связанных с управлением недвижимостью, существуют на так называемом стандартном уровне использования информационных технологий. Для изменений решающими являются размеры недвижимости и способность импровизации команды служащих. При необходимости редукции числа рабочего персонала, вышших экономических притязаний и, главным образом нереально коротких сроков принятия решения приходим к введению передовых информационных технологий. Решающей причиной является и переход от обычных структур управления и подчинения на предприятиях к современному командному упорядочению, где положение и полномочия отдельных работников определяются в соответствии с текущей потребностью. В такой системе необходимо этих сотрудников оперативно обеспечить информацией, в которой они нуждаются по роду своей деятельности. Термин информационные технологии сегодня используется во всех отраслях человеческой деятельности.

12.1. Информационные системы фасилити менеджмента

В области фасилити менеджмента существует целая серия информационных систем, совокупно называемая CAFM (Computer Aided Facility Management) и CIFM (Computer Integrated Facility Management). Эти компьютерные системы построены на основе комбинации профессиональной графической среды (CAD) и продуктивной платформы базы данных. Можно сказать, что речь идет об одних из самых проработанных систем, которые способны с помощью своих мутаций (видоизменений) покрыть все нужды фасилити менеджмента. В графической среде данные часто берутся напрямую от проектировщика, включая всю информацию, которая решает функции пространств, поверхностное оформление, материалы конструкции, технологическое оснащение и т. п. Эта информация перенесена в базы данных, которые обработаны в динамическую графику. На практике это означает, что, например, перемещение перегородки в CAD немедленно исправляет все данные в базе данных или, наоборот, изменения функций в базах данных сразу же отображаются на графическом экране. Этот инструмент, однако, является уже последним шагом в целой цепочке последовательного введения фасилити менеджмента в организацию. Ему должен предшествовать дотошный анализ консультанта, который тесно сотрудничает со всеми специалистами в компании.

Необходимость глобального взгляда на значение и движение информации в компании приводит нас к использованию компьютерных технологий. Хотя не существует универсального и общепринятого определения менеджерских информационных систем, этот термин стал почти синонимом для компьютерной переработки данных с главным упором на финансовое управление, управление производством и управление подкрепляющих видов деятельности. Один из типичных примеров такого

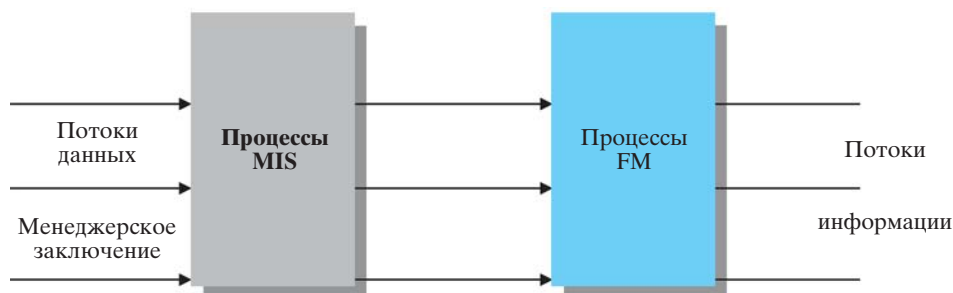


Рис. 12.1. Ориентация FMIS в менеджерском процессе принятия решений в области фасилити менеджмента

понимания вещей содержится в следующем определении MIS: «Менеджерские информационные системы являются сочетанием человеческих и компьютерных ресурсов, их результатом является сбор, установка, выбор, коммуникация и использование данных для достижения эффективного управления производительностью и ее планирования». Поэтому хотим подчеркнуть, что средства, производящие информацию, — пусть с помощью компьютера или вручную — являются второстепенными. «На первом месте должна быть уверенность в том, что решим нужные проблемы, а важная информация находится в распоряжении там, где она необходима, и в такой форме, в которой необходима». (Т. Лусеу, 1995). Т. Лусеу дальше предлагает смотреть на MIS с точки зрения менеджерского процесса принятия решения. С этой точки зрения информационная система для фасилити менеджмента в компании понимается как средство для обработки данных, т. е. обработка рутинных фактов и цифр, относящихся к фирме (подкрепляющим деятельности), в информацию, которая, в конце концов, использована в процессе принятия решения.

Этот подход означает, что MIS принципиально отличаются от систем при обработке данных (например, в области FM). Также отметим, что фасилити менеджмент на всех уровнях и его сотрудничество со специалистами из области информатики являются ключевым фактором удачного предложения фасилити MIS. Поэтому напрашивается полностью новое определение: «Фасилити менеджерская информационная система (FMIS) может быть определена как система, которая преобразовывает данные внутренних и внешних ресурсов подкрепляющей деятельности в информацию и которая сообщает эту информацию в подходящей форме всем фасилити менеджерам, чтобы она помогла им вовремя принять действующее решение при планировании, управлении и проверке всех деятельностей в области фасилити менеджмента, за которые менеджмент является ответственным» (рис. 12.1).

Фасилити менеджерская информационная система должна быть основана:

- на пользовательски дружелюбном интерфейсе и простоте ориентации с преимущественно графическими сценами;
- агрегации данных из нижних уровней;
- on-line обработке данных из транзакционных аппаратов;
- надежности.

Фасилити MIS в зависимости от функций и использования менеджментом делится:

- на системы-отчеты (Reporting);
- системы для поддержки фасилити управления (Decision Support System — DSS);
- информационные системы для менеджмента высшего уровня (EIS).

Отдельные системы различаются главным образом широтой предоставленной информации, глубиной агрегации и назначением целевого пользователя. С точки зрения процессуального управления разделяем следующие информационные системы:

- системы информационных операций (TPS), характеризующиеся широким диапазоном информации оперативного характера циркулирующей на стадии строительства организации. Речь идет об обработке документов, коммуникационных систем и систем, поддерживаемых программным обеспечением. В этом смысле ведем расчет на основе информации из планов и регистраций в этой области и информации, предоставленной САФМ/СИФМ и его следующими подсистемами:

- фасилити менеджерские информационные системы (FMIS) представляют собой систему данных и информацию используемую на средних уровнях иерархического устройства организации, которую можем дальше более подробно декомпозировать для обеспечения информационной поддержки стандартных менеджерских задач:

- планирующие и решающие проблемы делопроизводства;
- делопроизводство обеспечения калькуляции и процессов вычисления;
- делопроизводство персоналистики, заработной платы;
- стоимостно-ориентированные системы;
- экспертные системы.

Реально применяемую информацию для непосредственного управления фасилити процессом можно получить уже при разделении крупных аспектов, запрашиваемых видов деятельности и производительности на основе аудиторской проверки (входных величин). Фасилити процесс управляем общественным процессом, характерным в первую очередь тем, что на его обоих полюсах имеется человеческий фактор с субъективным вкладом в реализацию управляющих и производственных видов деятельности. Необходимо при создании информационной системы учитывать этот фактор и искать способы снижения отрицательных воздействий в этих видах деятельности с помощью составления справочников (руководств), как например, системы управления для внутрихозяйственных составляющих — то есть и для органов фасилити менеджмента. Руководство является исходной точкой для создания собственной управляемой информации, которая определяется работой всей структуры управления. Свою задачу справочник по управлению исполняет тем, что превращает основную управляемую информацию, приходящую от высшего органа управления, в систему своих собственных управляемых показателей, объема и содержания явлений для всех элементов управляемого объекта;

- планирует условия реализации для работы отдельных элементов, включая организацию и координационные сроки;

- контролирует итоги методов реализации у отдельных элементов, и их согласованность (временную, пространственную и вещественную) на всем управляемом участке и выводит необходимые внеплановые и стимулирующие мероприятия (образованием надлежащих направляющей информации) с учетом содержания и объема требуемой производительности и имея в виду установленные временные (координационные) запросы;
- модифицирует первоначально установленные задачи в случаях:
 - возникновения новых ситуаций воздействием осуществления или неосуществления предполагаемых конечных значений;
 - в частных элементах управляемого участка;
 - на всем управляемом участке деятельности;
 - наступивших перемен в районе управляемого объекта.

12.2. Влияние ИС на управление фасилити менеджментом

Методы управления подкрепляющих процессов, реализуемые путем внедрения информационных систем, предоставляют фасилити менеджменту совокупную информацию для эффективного управления и оптимизации этих побочных деятельностей и процессов. Эти виды деятельности трактуются как вспомогательные, но со своими расходами, и итоги имеют важное значение в целом процессе производства организации. Оптимизация их управления на основе фасилити менеджмента приносит:

- редукцию производственных издержек;
- снижение пространственных притязаний;
- стратегический обзор для планирования;
- уточнение бухгалтерии и переучета;
- разделение арендной платы и амортизаций;
- оптимизацию средств;
- точную адресацию издержек.

Традиционные поддержанные компьютерами решения сегодня перемещены на высший уровень благодаря:

1) интеграции решений с ядровыми внутризаводскими информационными системами (например, SAP R3 — модуль обслуживания — двусторонняя связь технических мест и промышленного оборудования, соответствующих имущественных сущностей — см. схему инженера М. Hampl на рис. 12.2);

2) базам данных, пространственному анализу, динамическому распределению информации по Интернету и возможностям оперативного образования конечных составляющих, формуляров и документов. Информационную систему для поддержки фасилити менеджмента с использованием взаимосвязанных графической и датабазовой информации можно изображать сканированными чертежами, договорами и другими документами; соединять документы различных форматов (doc, xls и т. д., фотографии и видеоролики). Экономические факторы отчетности собственности выходят как из регистрации (учета) общей собственности, так и из регистрации (учета) аренды зданий, оснащения стоянок и т. п. Контроль платежных сроков, юридической силы договоров является важной

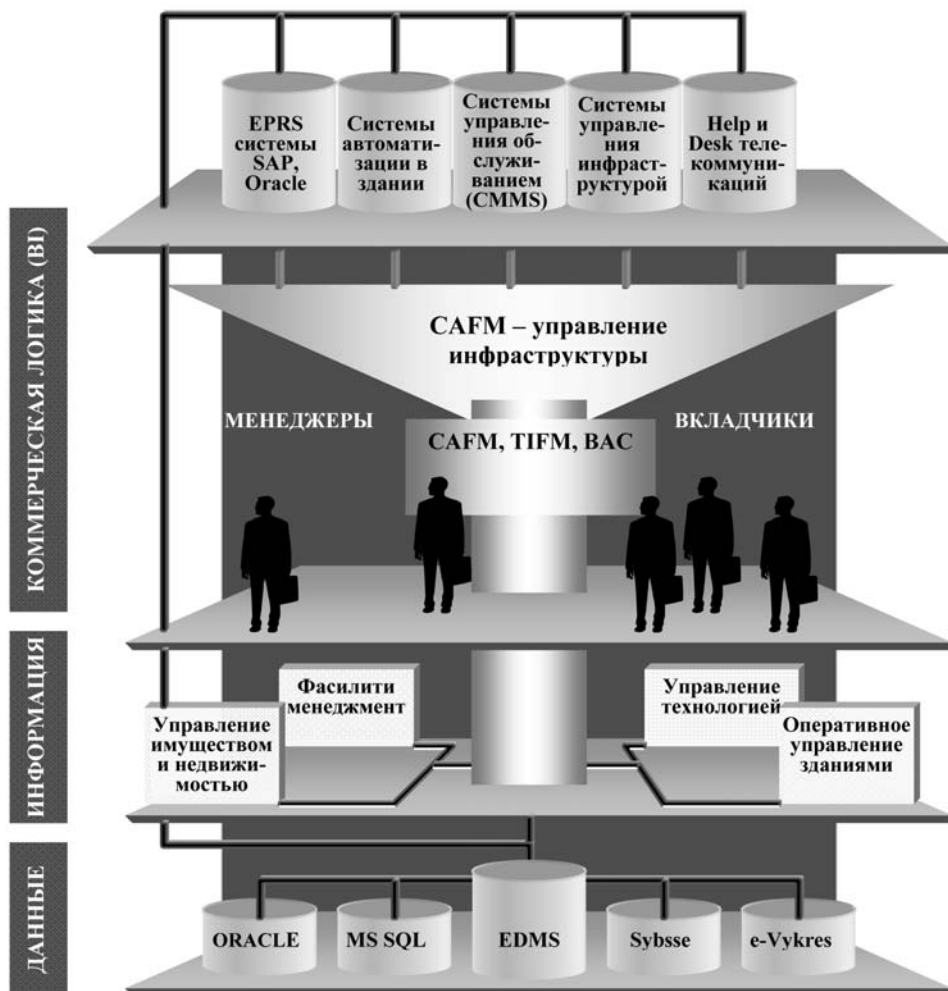


Рис 12.2. Система поддержки принятия решения фасилити-менеджмента

составной частью информационной системы. На эти данные накладываются анализ и создание предложений для съемщика. Анализ использования помещений является важным и для эффективного размещения служащих в помещениях, мебели и оборудования, включая учет перемещений, изменений и переездов. С этим связано и планирование обширных проектов в реальном времени с помощью системы POWERPROJECT teamplan версии 7. Проектное управление решает проблему столкновений, образующихся при планировании процессов (время, ресурсы, финансы). Фасилити менеджмент вносит согласование технологии проводимого проекта с финансовыми потоками проекта и ресурсами всей организации. Проекты должны быть реализованы в рамках определенного бюджета, поэтому при их планировании надо делать реалистичные оценки (прогнозы) издержек и прибыли, которые могут быть дальше спла-

нированы. Главные поставщики ИС для ФМ (Archibus, Aperture), как глобальные поставщики услуг программных технологий (software), могут в определенной степени ограничивать развитие новых продуктов (например, судя по опыту работы с продуктами и требованиям к новым версиям продуктов).

12.3. Заключение

Решающей причиной, определяющей необходимость внедрения современных информационных технологий, является переход от обычных структур управления и подчинения на предприятиях к современным видам командных действий, при которых необходимо оперативно обеспечивать актуальной информацией. Компьютерные системы построены на основе комбинации профессиональной графической среды (CAD) и продуктивной платформы базы данных CAFM (Computer Aided Facility Management) и CIFM (Computer Integrated Facility Management).

Требования к ИС фасилити менеджмента принципиально отличаются от требований к традиционным системам обработки данных. ИС фасилити менеджмента (FMIS) может быть определена как система, которая преобразовывает данные внутренних и внешних ресурсов вспомогательной деятельности в информацию, и которая предоставляет эту информацию в форме, удобной для принятия решений при планировании, управлении и контроле всех видов деятельности в области фасилити менеджмента.

Оптимизация управления фасилити менеджментом на основе современных информационных технологий приносит:

- редукцию производственных издержек;
- снижение пространственных притязаний;
- стратегический обзор для планирования;
- уточнение бухгалтерии и переучета;
- разделение арендной платы и амортизаций;
- оптимизация средств;
- точная адресация издержек.

Проектное управление с помощью системы POWERPROJECT teamplan.7 решает проблему согласования ресурсов, необходимых при планировании процессов (время, ресурсы, финансы, технологии). Проекты должны быть проведены в рамках определенного бюджета, поэтому при планировании проекта необходимо давать реалистичные прогнозы издержек и прибыли, которые могут быть дальше спланированы.

12.4. Литература

1. *Коттс, Д.* Управление инфраструктурой организации (фасилити менеджмент) [текст] / Д. Коттс; пер. с англ. — М.: ОАО «Типография «Новости», 2001. — 597 с.
2. *Гровер, Р.* Управление недвижимостью [текст] / Р. Гровер, М. Соловьев. Междунар. учеб. курс. — М.: ВШПП, 2007.

3. Талонов, А.В. Управление инфраструктурой организации (фасилити менеджмент) [текст] / А.В. Талонов. — М.: ГУУ, 2000. — 60 с.
4. Борисов, А.Б. Большой экономический словарь [текст] / А.Б. Борисов. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: Книжный мир, 2005. — 860 с.
5. Сухомлин, В.А. Основные принципы глобальной информационной инфраструктуры (ГИ) [текст] / В.А. Сухомлин. — М.: МГУ, 1997. — 31 с.
6. Государство и отрасли инфраструктуры в современной рыночной экономике [текст] / отв. ред. Я.А. Рекитар, Л.С. Демидова. — М.: Наука, 2001. — 310 с.
7. Зеленская, Т.В. Методология формирования инфраструктуры инвестиционного процесса в транзитивной экономике России [текст] / Т.В. Зеленская. — Красноярск: САА, 2001. — 171 с.
8. Курицкий, А.Б. Интернет: инфраструктура информационного общества [текст] / А.Б. Курицкий. — СПб.: Судостроение, 1999. — 229 с.
9. Акофф, Р. Акофф о менеджменте [текст] / Р. Акофф; пер. с англ. под ред. Л.А. Волковой. — СПб.: Питер, 2002. — 448 с.
10. Маслоу, А. Маслоу о менеджменте [текст] / А. Маслоу; пер. с англ. — СПб.: Питер, 2003. — 416 с.
11. Классики менеджмента [текст] / под ред. М. Уорнера; пер. с англ. — СПб.: Питер, 2001. — 1168 с.
12. Каплан, Роберт С. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию [текст] / Роберт С. Каплан, Дейвид П. Нортона; пер. с англ. — 2-е изд., испр. и доп. — М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2004. — 320 с.
13. Управление организацией [текст] / Энцикл. словарь. — М.: Изд. Дом ИНФРА-М, 2001. — 833 с.
14. Янг, С. Системное управление организацией [текст] / С. Янг; пер. с англ. — М.: «Сов. радио», 1972. — 456 с.
15. Джонсон, Р. Системы и руководства [текст] / Р. Джонсон, Ф. Каст, Д. Розейнцвейг; пер. с англ. — М.: «Сов. радио», 1971. — 648 с.
16. Уолш, К. Ключевые показатели менеджмента. Как анализировать, сравнивать и контролировать данные, определяющие стоимость компании [текст] / К. Уолш; пер. с англ. — М.: Дело, 2000. — 360 с.
17. Гуияр, Франсис Ж. Преобразование организации [текст] / Франсис Ж. Гуияр, Джеймс Н. Келли; пер. с англ. — М.: Дело, 2000. — 376 с.
18. Выскочил, В.К. Фасилити менеджмент — эффективный метод управления вспомогательными процессами [текст] / В.К. Выскочил. Изв. Урал. гос. экон. ун-та. — 2007, № 2(19). — С. 44—51.

13. СОЦИАЛЬНО-СИНЕРГЕТИЧЕСКИЙ ПОДХОД К ПАРТНЕРСТВУ ОБЩЕСТВЕННОГО И ЧАСТНОГО СЕКТОРОВ

Экономический рост и капиталовложения в инфраструктуру являются важными вопросами в специализированной литературе, как с точки зрения чисто теоретических соображений, так и практических задач. Общеизвестно, что инфраструктура является главным фактором, который оказывает влияние на экономический рост. Экономической целью укрепления роли инфраструктуры, формой совместной интервенции общественного и частного секторов, является максимальное укрепление предприятия на рынке. Объединение финансовых ресурсов имеет, однако, макро- и микроэкономические аспекты. Макроэкономическое влияние выражается в усилении фискальной политики, которая связана с бухгалтерской отчетностью. Речь идет о восприятии финансовых издержек соответствующего сектора. Общественный сектор использует налоговые инструменты, и риски, связанные с результатом проекта, переносит на пользователя общественных услуг, т. е. на налогоплательщика (непосредственное влияние на налоговый дефицит и общественный долг). Наоборот, частный сектор свои риски включает в свои финансовые расходы, что создает впечатление более низких издержек, тем самым представляясь в более выгодном свете по сравнению с общественным сектором (кратковременное влияние налоговой бухгалтерии). Микроэкономические вклады PPP связаны с экономически более эффективным устройством инфраструктуры: общественный сектор обеспечивает в рамках инфраструктуры место для входа квалифицированных услуг, а частный сектор потом привносит инновации и общую эффективность производительности или осуществляемых услуг. Принцип партнерства основан на разделении риска. Партнер из частного сектора несет один из центральных долгосрочных рисков, включая и риски, связанные со строительством. Таким образом, появляется возможность на длительное время понижать общие эксплуатационные расходы. Инвестор, проводящий строительство инфраструктуры, одновременно, является и ее эксплуатационником (фасилити менеджером), чем создает позитивное экономическое влияние от фазы строительства и до его эксплуатации. Для внедрения частного сектора в процесс создания инфраструктуры имеются два главных аргумента. Первой причиной является то, что частный сектор при предпринимательстве и капиталовложениях в основном более экономичен (эффективен), чем сектор общественный, что определено имущественным отношением к собственности, ее использованием, включая несение риска ответственности ожидаемых прибылей. Второй причиной является то, что присущая этому сектору эксплуатация инфраструктуры не касается расходных страниц государственного или общественного бюджета.

В рамках Европейского союза возможность использования потенциала, которая предлагает общность PPP-проектов, впервые появилась в Лиссабонском функциональном плане, на данный момент его учитывают и отдельные членские государства. Речь идет о договорном соглашении между общественным сектором и представителем частного сектора об обеспечении общественной инфраструктуры или другой основной службы со стороны частного представителя. Эти процессы встречаются в области доста-

вочной (транспортной) инфраструктуры, образования, здравоохранения и т. д. Сделки по проектам PPP отличаются длинным периодом продолжительности, и общественные административные органы должны заблаговременно предоставить исполнителю очень точную спецификацию услуг, которые частный поставщик обязан предоставлять в течение срока оговоренного периода. Договорные платежные расчеты обычно имеют такое строение, что общественно-административный орган или пользователь платит только за предоставляемый сервис, а не за активы, необходимые для обеспечения услуг. В PPP-проектах обычно предусматривается, что частный партнер будет нести ответственность за строительство новых или реконструкцию имеющихся активов, которые после окончания договорных отношений часто переводятся в общественный сектор. Создание инфраструктуры требует внушительных денежных средств, поэтому оканчивается областью интересов общественно-частного партнерства, что позволяет переместить общественные финансы в другие области, например, в развитие человеческих ресурсов, просвещение, науку и исследования.

13.1. Определение и виды партнерских отношений общественного и частного секторов

В мире используют разные определения партнерства общественного и частного секторов, которые возникают из различия их форм, и поэтому непросто установить универсальное определение, которое бы было применимо к каждому проекту PPP. Упорядочение этих отношений сопровождается несколькими основными предположениями. Известным вкладом PPP является то, что, одновременно, речь идет о важных капиталовложениях, и в то же время о долговременном обеспечении услуг. Частный представитель обеспечивает финансирование строительства общественной инфраструктуры и создание в ней общественных услуг с использованием собственных ресурсов и способностей и как эквивалент получает от общественного сектора право на их эксплуатацию, но одновременно с этим берет на себя и главные производственные риски. Зеленая книга европейской комиссии определяет PPP как *«форму сотрудничества общественного и частного секторов в целях финансирования строительства, реконструкции, эксплуатации и обслуживания инфраструктуры и посредством этой инфраструктуры проведения обеспечения услуг»*. Так образуется партнерство обоих секторов с целью мобилизации финансовых ресурсов для проектов общественных услуг и общественной инфраструктуры. Понятие PPP является общеупотребимым термином, описывающим более широкую группу проектов, направленных на удовлетворение потребностей, традиционно требуемых общественным сектором, в которых участвуют частный и общественный сектора.

13.2. Характерные показатели проектов PPP

Очень сложная подготовка проектного финансирования, составной частью которой является и понятие «целевой организации» (англ. Special

Purpose Vehicle — SPV), которая будет генерировать поступления двояко:

— частная организация строит общественную инфраструктуру и является долгосрочно ответственной за ее эксплуатацию и содержание; сектор общественного управления берет на себя годовую оплату на основе действительного качества осуществляемых услуг, или

— частная организация строит и в течение длительного периода использует общественную инфраструктуру, а ее расходы финансирует напрямую из оплат, собираемых от пользователей этих услуг; важную часть риска инвестированного капитала в проекты PPP несет частный партнер проекта, чем PPP отличается от других форм инвестирования. Например, outsourcing и contracting-out, где предприниматели несут риск прибыли, но вовсе не риск вложенного капитала; долгосрочные договорные отношения (не менее трех лет); концессии (разрешения) на 20—40 лет. У обычных проектов входные ресурсы обеспечиваются общественным сектором, у проектов PPP необходимые восхождения; частный сектор обеспечивает весь проект — его осуществление, внедрение, поддержание и финансирование, пока общественный сектор обеспечивает необходимые задачи и критерии проекта с точки зрения общественного интереса, определяет необходимое качество услуг, ценовую политику и контроль предусмотренных целей.

Партнерство общественного и частного секторов имеет различное типовое упорядочение и характеризуется с разных точек зрения. С одной стороны, деление происходит согласно *степени риска*. Евростат составил для рисков проектов PPP характеристики, которые позволяют определить их место в общем диапазоне, а для упрощения их понимания составил аналитические обзоры, особенно для трех видов: риск строительства, риск доступности и риск реализации. С другой стороны, существует много оценок проектов PPP согласно формам партнерства общественного и частного секторов, обычно до четырех групп, которые отличаются имущественным разделением PPP и разделением рисков между обоими секторами:

— большая часть рисков на стороне сектора общественного управления — сюда входит строительство под ключ, аутсорсинг, лизинг и т. д.; собственниками имущества являются государственный и частный сектора, ответственные лишь за точно определенные виды деятельности с ограниченной ответственностью;

— большая часть рисков на стороне частного сектора, но с гарантией общественных финансов — речь идет о долговременных проектах, часто дольше, чем 20 лет, которые преимущественно финансируются из общественных ресурсов, причем частный партнер несет ответственность за все предписанные критерии сооружения, но не отвечает за будущую реализацию инфраструктуры или за ее общественную доступность;

— классические проекты PPP с преимуществом рисков на стороне частного сектора — владельцем инфраструктуры является специально основанная организация (SPV), финансирование обеспечивается проектным финансированием или лизингом;

— находится на границе приватизации и частной собственности. Проекты PPP можно дальше расчленять согласно *структуре*, которая мо-

жет быть очень разнообразна, в особенности с точки зрения договорных отношений. Поэтому советуем не ограничиваться только одной точкой зрения, но и дать частному сектору свободу и пространство для изобретательности. Например, схема проекта PPP: проект — строительство — финансирование — эксплуатация концессии. Для этой модели проекта применяется проектное финансирование с основанием целевого назначения организации (SPV), которая является носителем концессии, а акционером является не только частный, но и общественный партнер, а часто и финансирующие банки.

Наряду с приведенными пятью типичными договорными отношениями в рамках проектов PPP заключаются многие и многие договоры, их образование длится дольше, нежели год.

Проекты, основанные на партнерстве общественно-частного сектора, возникли в США. Первым государством в Европе, которое переняло эту концепцию, была Великобритания, где работает под названием Инициатива частного финансирования (Private Financial Initiative — PFI). Следующие успешные проекты были проведены во Франции, Чили, Голландии, Португалии, Германии, Мексике, Ирландии. Успешные проекты являются примером для подражания, как обеспечить проекты инфраструктуры формой PPP. Существуют, однако, и безуспешные проекты, где партнерство обоих секторов не получилось.

13.3. PPP в странах Центральной и Восточной Европы

Изменения экономической системы в странах центральной и Восточной Европы (SVE), начиная с 90-х годов прошлого века, привели впоследствии к большим запросам инвестиций, связанных с потребностью строительства или реконструкции большинства инфраструктур, таких как, техника дальней связи, автодорожный, железнодорожный и авиатранспорт, водное хозяйство и др. Потребность в инвестициях была инициирована, с одной стороны, изменением спроса на инфраструктуру, с другой стороны, политическими давлениями, когда правительства SVE старались нивелировать различия между собой и Западной Европой. Интеграция в европейскую и мировую экономики принесла с собой потребность вкладывать капитал с целью достижения международного качества и стандартов безопасности. Определить объем необходимых капиталовложений для наблюдаемого региона очень сложно. Эксперты Европейского инвестиционного банка (ЕИБ) вычислили, что для достижения среднеевропейского уровня личного потребления с 1995 до 2010 года было бы необходимо в странах SVE ассигновать финансовую инфраструктуру в объеме 500 млрд €, что представляет собой около 5 % годового НДС этих стран. Причем часть отдельных секторов представляет собой: автодорожный транспорт — 0,5 % НДС, движение поездов — 0,4, телекоммуникации — 0,9, водное хозяйство — 1,5, энергетика — 1,4 и окружающая среда — 0,3 % НДС. Когда сравним потребность капиталовложений в инфраструктуру за такой же период в Восточной Германии, где был определен объем необходимых капиталовложений порядка 1500 млрд €, то приведенная сумма для стран SVE вообще не является

крупной. Потребность строительства и реконструкции инфраструктур в странах SVE является на данный момент актуальной, но была проинвестирована лишь малая доля оцениваемых запросов в связи с тем, что в период информационного процесса был ограничен доступ к источникам финансирования в инфраструктуру как в общественном, так и в частном секторах. Финансирование инфраструктуры из общественных ресурсов ограничило необходимость консолидировать государственные бюджеты в связи со снижением налоговых прибылей, что привело к снижению частоти финансирования инфраструктуры из общественных ресурсов в период 1989—1995 гг. с 5—10 % НДС до 2—3 % НДС (EBRD, 1996). В этот же период и финансирование из частного сектора был невелик по причине неразвитого рынка капитала и из-за высокой неопределенности и рисков. В первые годы трансформации важную роль в финансировании проектов в инфраструктурах играли международные финансовые организации, которые, однако, не смогли вполне обеспечить такие высокие финансовые потребности.

Пытаясь улучшить инфраструктуру, отдельные государства SVE решили использовать для строительства инфраструктуры финансовые средства на условиях партнерства общественного и частного секторов. Главными причинами для использования PPP был недостаток финансов в домашнем общественном секторе, сравнительно благоприятные условия международных финансовых институтов, предоставляющих капитал, так же, как и стремление международных проектных разработчиков доказать, что PPP может функционировать и в странах SVE. По прошествии пятнадцати лет можем констатировать, что попытки институционализировать PPP как главный инструмент финансирования инфраструктуры в трансформирующихся странах SVE не имели успеха. В некоторых секторах, например в водном хозяйстве, PPP уже начали работать (в Будапеште, Софии и Таллинне), а целиком их результат был ниже, чем был ожидаем. В области строительства автомагистралей некоторые амбициозные проекты общего финансирования были приостановлены или аннулированы. База данных Мирового Банка регистрирует 217 проектов инфраструктуры, которые были осуществлены в странах SVE, и на их строительствах участвовали в течение десяти лет (в 2003 г.) частные ресурсы PPI (Private Participation in Infrastructure). Отдельные проекты были направлены на водное хозяйство, энергетику, перевозку и телекоммуникацию. Согласно отдельным точкам зрения, проект разделили на 4 группы: (a) зеленый луг, (b) покупка, (c) концессия и (d) управление и договор об аренде. Частный сектор выбрал для инвестиций в странах SVE: в энергетике и телекоммуникациях — порядка 45 %, в транспорте — порядка 9 %, причем часть ниже 1 % в области водного хозяйства была для частного инвестора денежно неинтересной. Из общих подсчетов 217 проектов 72 % воплотились в жизнь в Венгрии, ЧР и Польше. Эти три государства вычерпали из общего объема две трети финансовых средств в размере порядка 73 млрд €. В четырех категориях финансовых средств была больше всего представлена категория покупка (101 проект) и зеленый луг (67 проект). Внутрисекторная разбивка доказала преимущества частного капитала в области технологий и энергетики общим количеством 158 проектов, что было связано с высокой перспективой

Таблица 13.1

РРІ проекты в странах SVE (1993—2003 гг.)

Государство	Водное хозяйство			Энергетика		Транспорт				Телеком.	Итого
	Питьевая вода	Питьевая вода и водосточная вода	Канализация	Электричество	Газ	Ж/Д	Авиа пром.	Автост.	Флот		
ЧР		16 4-b,1-c,11-d	1 1-c	17 3-a,14-b	10 1-a,9-b	4 1-b,3-d	3 1-a,2-c			15 11-a,3-b,1-c	66
Эстония		1 1-e		3 3-b	1 1-b	2 2-b				4 3-a,1-b	11
Венгрия	1 1-c	5 5-d	1 1-c	18 4-a,14-b	7 7-d		2 1-a,1-c	2 2-c		18 4-a,14-b	54
Литва				3 3-b	1 1-b					6 5-a,1-b	10
Латвия					1 1-b				2 1-a,1-b	4 3-a,1-b	7
Польша		3 1-b,2-d	1 1-a	16 2-a,14-b	1 1-a		2 2-b	2 2-c	2 1-a,1-c	10 8-a,2-b	37
Словакия		1 1-d		3 3-b	1 1-b					3 2-a,1-b	8
Болгария		1 1-c		1 1-b						3 3-a	5
Хорватия			1 1-a	3 3-a				2 2-c		2 1-a,1-b	8
Румыния		3 3-c		1 1-a					1 1-a	6 5-a,1-b	11
Итого	1 1-c	30 5-b,6-c,19-d	4 2-a,2-c	65 13-a,52-b	22 2-a,13-b,7-d	6 3-b,3-d	7 2-a,2-b,3-c	6 6-c	5 3-a,1-b,1-c	71 45-a,25-b,1-c	217 67-a,101-b,20-c,29-d

Примечание: a: зеленый луг, b: покупка, c: концессия, d: управление и договор об аренде.

рентабельности в этих секторах. Область водного хозяйства для PPI осталась малоинтересной главным образом из-за низкой продажной цены и того факта, что ее сильная отсталость будет требовать внушительных капиталовложений. В рамках совместной работы двух секторов наиболее предпочтительной была форма управления и договор об аренде (d).

13.4. PPP на примере строительства сети автомагистралей в выбранных странах SVE

В конце прошлого столетия страны SVE имели очень отсталую сеть автомагистралей, и практически ни одна из этих стран не имела построенные магистральные соединения на территории государств. Изменение метода разделения транспорта от коллективного железнодорожного транспорта к индивидуальному моторизованному сформировала новые потребности в коммуникациях лучшего качества. С этой действительностью старались справиться некоторые страны SVE использованием финансовых ресурсов частного сектора. Öffentlich-частные партнерства определены, как договорные отношения, где общественный сектор покупает сервис у частного сектора на основе долгосрочных договоров и где частный сектор образует добавленную стоимость инфраструктуры в более чем одной статье проекта и строительства. В области сети автомагистралей добавленная стоимость образуется проектом, строительством, финансированием и обслуживанием. PPP в этой последовательности касается в основном строительства и финансирования. Сотрудничество частного и общественного секторов в строительстве автомагистралей рассматривается с трех точек зрения. Первой является рост величины эффективности, исходящей из этого вида финансирования, принимая во внимание факты, что инвестиции в строительстве сети автомагистралей не могут быть оценены обособленно, а как составная часть целой транспортной инфраструктуры. Второй точкой зрения является обсуждение общей процедурной рамки политики PPP и третьей — задача экономической политики отдельных стран, которые определяют развитие сети автомагистралей.

Венгрия

Интересным, но не очень удачным примером PPP и концессионной модели строительства автомагистралей является Венгрия. Венгрия как первая страна SVE решила уже в 1991г. создать автомагистраль почти исключительно при посредстве частного сектора. Поначалу планировалось с концессионными договорами строительство участков M1, M3, M5, M7, M15 и двух мостов через Дунай. Результат этого проекта был обусловлен уплатой магистральных участков. В 1993 г. министерство путей сообщения по поручению правительства провело концессию на финансирование, строительство и эксплуатацию магистральных участков M1/M15 консорциумом частных французско-австрийско-венгерских компаний. Консорциум оговорил права на прибыль с дорожных сборов и обязался построить, эксплуатировать и поддерживать участок M1 в течение 30 лет. Проектное и строительное разрешение фиксировало ведомство магистральной концессии, покупку

земли обеспечило и финансировало государство. Введение в производство прошло без особых проблем, и проект был доделан. Проблемы начались позже, и оказались связаны с более низким движением на автомагистрали, чем это предполагалось, большими вырубками и использованием альтернативных транспортных дорог трейлерами и большими грузовыми транспортными средствами, что послужило причиной загрязнения окружающей среды и открыло простор для обвинений (жалоб) концессионеров. К этому еще прибавилась 30 % девальвация форинта в 1995—1996 гг., что вызвало следующее давление на экономику проекта. Когда выручка достигла половины предполагаемого объема прибыли, проект вступил в 1998 г. в период своего кризиса и должен был пересматриваться. Правительство, предложило для поддержки проекта государственное поручительство (в соответствии с проблемами в 1996 г. кредитование на строительство участка M15 было приостановлено) и только теперь проект опять получил реальные основания для продолжения строительства. Новое правительство возвратилось к первоначальной философии строительства автомагистрали и заложило Народную магистральную организацию. Была введена система магистральных купонов, причем все доходы от них шли только на учрежденную государственную организацию Управление автомагистралями, которая взяла ответственность за их эксплуатацию и содержание. Правительство в 2002 г. возродило возможность доступа PPP и поддержало финансирование строительства магистральных сетей из частного капитала. Под эгидой министерства экономики и систем сообщения было создано специальное отделение для контроля за проектами строительства сети автомагистралей. Вкладом процедурной среды было рефинансирование участков M10 с EIB. Современная венгерская политика строительства автомагистралей ориентируется на максимальное обеспечение финансовых ресурсов из грантов EU, и законодательные рамки регулированы Законом о развитии сети автомагистралей (Motorway Development Act). Полная длина сети автомагистралей в Венгрии насчитывает 468 км.

Польша

Польша вступила в процесс трансформации с исключительно отсталой сетью автомагистралей; в начале 1990-х годов сеть автомагистралей составляла лишь 199 км и не существовала ни одна четырехполосная дорога в стране. Неудовлетворительное состояние автодорожных сетей было большим препятствием в экономическом развитии, поэтому польское правительство должно было заниматься вопросами развития магистральной сети. Развитие протекало в три стадии:

а) в 1993 г. польское правительство обнародовало замысел построить до 2005 г. 2600 км автомагистралей с решением, что почти все денежные средства для их развития в размере порядка 8 млрд \$ обеспечит частный сектор. Финансы должны были генерировать исключительно из магистральных платежей соответствующих магистральных участков. К концу 2000 г. были, правда, проведены две концессии, но до построения автомагистралей дело не дошло. В 2002 г. в связи с Законом о развитии магистральных сетей был принят новый юридический пакет, который, однако, общее положение не улучшил;

б) в конце 1990-х годов правительство восстановило первый амбициозный план строительства сетей автомагистралей и на основе опыта предыдущего периода известно, что государство должно внести свои финансовые ресурсы в общественный проект. Обеспечение кредитов от EIB и EBRD и с помощью грантов от EU позволило создать 150 км дорог;

в) третья фаза принесла значительные изменения в реорганизации процедурной и организационной ответственности. Был заложен Народный магистральный фонд с началом деятельности в 2004 г. Агентство для строительства и эксплуатации автомагистралей и Генеральная дирекция общественных дорог и автомагистралей были объединены в новую организацию Генеральной дирекции общественных дорог и автомагистралей. После того была проведена децентрализация в строительстве и обслуживании автодорожных сетей, где из 46 000 км государственных дорог 28 000 км перешли под управление краевых и коммунальных управлений. Следующим организационным изменением было упорядочивание Национального автодорожного фонда, задачей которого было распределять поддержку от международных финансовых ресурсов, включая европейские фонды, мобилизовать домашние денежные ресурсы и перераспределять взносы из государственного бюджета на строительство и ремонты автодорожных сетей.

Первым проектом PPP был магистральный участок А4 между двумя промышленными центрами на юге Польши: Краковом и Катовицами, длиной 61 км. Первый этап проекта ориентировался на модернизацию имеющихся автомагистралей, их эксплуатацию и обслуживание. Концессионный договор был подписан в 1997 г., а осуществление проекта началось только в 2001 г. Финансовое обеспечение проекта было основано на доходах от дорожных сборов. Второй этап проекта, который представлял собой модернизацию магистрального моста, оказался более сложным главным образом из-за более низкого движения (слабой возможности эксплуатации), чем это предполагалось, и, конечно, это сказалось на повышении затраченных финансовых средств. В коммерческом успехе проекта еще до сих пор сильно сомневаются. Еще одним опытом в области развития сетей автомагистралей при посредстве PPP был участок А2, идущий из Варшавы через Познань до приграничного города СРН Слубице. Для строительства 150 км участка автомагистрали, связывающей Новый Томysl (Nowy Tomysl) и Конин, была проведена концессия ВРОТ проекта в 2000 г. на период 40 лет с правом взимания сборов. Автомагистраль, однако, за исключением частных транзитных проезжих, экономящих время, объезжает 60—80 % пользователей дорог, и сейчас идут обсуждения о возмещении платежей между правительством и концессионерами.

В последние годы Польша в большей степени опирается на денежные ресурсы из фондов EU и кредиты EIB и Мирового Банка с целью расширить сеть автомагистралей в 2005—2013 гг. на общую длину 2063 км с сегодняшних 405 км. В соответствии с вышеприведенными фактами предполагается большее значение проектов PPP, с чем связано и создание новой законодательной системы, которая по-новому определит институциональную среду.

Хорватия

Хорватия, несмотря на малый объем своей экономики, между транзитными странами выделяется большим количеством PPP проектов, которые в большинстве управляются государством. После распада Югославии и военного конфликта за обладание SFRJ на Балканах Хорватия начала с подготовки строительства автомагистралей уже во второй половине 1990-х гг. Однако такие поздние сроки имели и свои преимущества: Хорватия имела опыт проектов соседних стран и опыт процесса взимания сборов, потому что автомагистраль из Карловацу до Загреба была платной уже около 20 лет.

В 1995 г. была предоставлена концессия (разрешение на пользование земель) строительства автомагистрали A1 французской организации Vouygues. Проект был ориентирован на строительство новых автомагистралей длиной 44 км и модернизацию участка протяженностью 36 км в общих затратах на 185 млн €. Компания Vouygues несла риск, связанный со строительством, причем правительство дало ассигнации на дефицит поступлений, покрыло все расходы и платежные расчеты, связанные с долговым сервисом, и гарантировало определенные доходы инвесторам. Проект окончили в 1999 г. Преимуществом Хорватии является то, что ее законодательная база исходит из южно-славянской юрисдикции, которая подобна немецкой, что кредиторы воспринимают позитивно. И следующий проект строительства, автомагистраль B1, также приобрела организация Vouygues. От предыдущего проекта он отличался тем, что использовал международную эмиссию ценных бумаг.

В 1998 г. был подписан концессионный договор на строительство автомагистрали A4, которая представляла собой участок длиной 97 км из Загреба до венгерской границы, с общими запланированными расходами 460 млн \$ в виде 32-летнего проекта BROT. Структура капитала складывалась из 51 % участия частного сектора и 49 % части хорватского правительства. Несмотря на это, этот проект PPP из-за проблемы заключения концессионного договора не был осуществлен. В конечном итоге в 2003 г. этот магистральный участок построила и ввела в эксплуатацию организация Хорватская автомагистраль. Следующие осуществленные проекты PPP строительства автомагистралей A8/A9 были в подавляющем большинстве проведены под гарантии государства (правительства). Этим они были подобны традиционному строительству, субсидированному правительством.

С 2001 г. в Хорватии началась усиленная реконструкция дорожной инфраструктуры — строительство главного транспортного коридора в стране, соединяющего с соседними странами главным образом членами ЕУ. Правительство Хорватии приняло программу, предусматривающую строительство и обслуживание общественных коммуникаций. Эта программа определяла новую модель финансирования структуры дорожного транспорта и новые способы управления этим государственным сектором. Целью этой программы является обслуживание уже имеющихся дорожных сетей с помощью государственных ресурсов; строительство и управление новыми автомагистралями с помощью долгосрочных займов и частного сектора. Одновременно были основаны две государственные

компания: 1) Хорватские дороги, ответственная за финансирование, строительство и управление государственными автодорогами, с которых не взималась плата за пользование; и 2) Хорватские автострады, ответственная за строительство, эксплуатацию и обслуживание автомагистралей, с которых взимались дорожные сборы, но не имеющих никаких концессионных договоров. Обе компании имеют высокую степень финансовой независимости и могут также получать государственную помощь для развития транспортной инфраструктуры.

Словакия

В период от начала строительства первого участка автомагистрали на Словакию в 1969 г. и до возникновения самостоятельной СР в 1993 г. было пущено в пользование 198 км автомагистралей. В период с 1993 г. до 1995 г. строительство автомагистралей находилось в состоянии застоя, и общая длина построенных участков составила 17 км. Основной причиной застоя была передача финансирования с бывшего федеративного уровня на республиканский уровень. Этот период, однако, имел важное значение с точки зрения разработки дальнейшего развития сетей автомагистралей до 660 км и явился предпосылкой к обеспечению финансирования строительства на основе анализа издержек и прибыли. Общая длина автомагистрали согласно критерию экономической эффективности составила на первом этапе до 2005 г. протяженность 75 км и на следующих этапах до 2015 г. — 295 км. Темпы строительства автомагистрали должны были представлять строительство протяженностью 18 км/год [5]. Известным импульсом для развития дорог было одобрение «Комплексного проекта подготовки и строительства автомагистралей СР» в 1996 г. Этот проект предусматривал окончание строительства автомагистралей в 2005 г. с темпом порядка 45 км/год. График работ не соответствовал рекомендациям подготовленных обзоров, основания, которые выдвигались — занятость и потребность оживления деятельности строительства. Отсутствие критериев финансирования вынудило переоценить и откорректировать сроки строительства. Правительство, которое в 1998 г. встало у власти, в соответствии со своей программой «Новые проекты строительства дорог и высокоскоростных коммуникаций» объявило об одобрении проекта. Он определял новую магистральную сеть СР с обозначением от D1 до D4 на общую длину 659 км. В 1999 г. резко замедлилось строительство, что было связано с переоценкой сроков строительства автомагистрали и скоростных коммуникаций, редукцией расходов на их строительство. Замедление строительства закончилось полной остановкой строительных работ и консервацией уже начатой стройки автомагистрали.

Чтобы снова начать строительство автомагистрали в 2005 г. государство основало Национальную магистральную организацию, АО (NDS), где имело 100 % часть, а ее имя было зарегистрировано в министерстве транспорта, почты и телекоммуникаций. Для основания акционерной компании государство использовало имущество и его составные части, связанные с управлением, обслуживанием, ремонтом и развитием сети автомагистралей (D) и скоростных коммуникаций (RC). Финансирование общества обеспечено 1) государственным бюджетом, 2) фондами EU, 3) ISPA, 4) займами NDS и 5) поступлениями от сбыта магистральных ма-

рок, которые предназначены исключительно для строительства D и RC. Еще одним ресурсом финансирования транспортной инфраструктуры будут денежные ресурсы частного сектора, привлеченные формой проектов PPP. [9]

В сравнении с остальными странами SVE, осуществившими уже первые проекты PPP и имевшими внушительный опыт, Словакия начала строительство сети автомагистралей, в сущности, лишь в 2005 г. пилотным проектом PPP на участке D11 Литавска Лучка — Тураны при посредстве NDS и двойного консорциума, состоящего из частных компаний Mott McDonal, Deloit, Dewey Balantinea Debk&Partners, которые выполняют роль советников для отборного управления концессиями, и берут ответственность за претворение проекта в жизнь на период 30 лет, включая риски строительства и эксплуатации. Структура PPP должна быть организована с помощью специальной организации SPV, в которой НДС будет владеть меньшей частью неденежных вкладов, и этим достанет меньшее представительство в уставных органах. Задачей государства является поддержание финансирования проекта без вмешательства государства и обеспечение выгодного финансирования проекта (value for money) с долгорочной позиции.

Главными основами, которые определяют выгоды финансирования формой PPP, являются:

а) *стоимость за деньги* (value for money), что представляет собой потребность высшей экономической оценки проекта PPP, нежели в до сих пор применяемых способах финансирования общественной инфраструктуры. Стоимость за деньги достигается тем, что частный сектор обеспечивает эффективный проект, креативный и инновационный подход к техническим проблемам, не выходит за пределы предусмотренных инвестиционных затрат, осуществляет проект в точно назначенном термине, включая оптимизацию его жизненного цикла;

б) *перенос риска* предполагает передачу риска тому компаньону, который способен нести риск; форма PPP предусматривает перенос риска на частный сектор;

в) *спецификация стандартов общественных услуг* требует определения стандартов или параметров необходимых общественных услуг, выполняемых клиентом так, чтобы могли быть оптимально проведены с точки зрения текущих экономическо-социальных аспектов проекта.

Чешская Республика

В ЧР попытка осуществления проекта PPP концессиями, основанными на доходах с автомагистральных сборов, была открыта в 1993 г., и в течение обнародования общественных заказов выяснилось, что к этому типу предпринимательства нет большого интереса, в особенности с точки зрения окупаемости денежных средств.

В 1996 г. чешское правительство рассмотрело проекты на строительство автомагистрали D47 из Брно до польской границы. Прогноз транспорта и предполагаемое количество сборов (талонов) с наличием поддержки из фондов EU — все это не давало экономического обеспечения окупаемости вложенных финансовых средств, потому что общие расходы оценивались от 0,8 до 1 млрд €. Поэтому концессия типа PPP была предоставлена консорциуму, созданному израильской компанией

Housing and Constrection, которую финансировала группа коммерческих кредиторов. Для проекта было необходимо найти также долгосрочные кредитные источники развивающихся банков (EBRD, EOB и т. д.). Правительство, однако, не провело объявления международных выборочных заявок, не нашло доступ к финансовым источникам, и поэтому в 2003 г. сделку расторгло. По свидетельствам парламентской комиссии, которая исследовала генезис проекта и причины его преждевременного окончания, согласовала его возмещение.

Следующей попыткой финансирования формой партнерства общественного и частного секторов должно было стать в 2001 г. запланированное строительство 80-километрового магистрального участка между Липником над Бечвою и польской границей. Концессионерский договор должен был быть уже подписан, но в 2003 г. проект отменили. В 2000 г. чешское правительство изменило стратегию строительства транспортной инфраструктуры основанием Государственного фонда транспортной инфраструктуры, находящегося на попечительстве министерства транспорта ЧР. Задачей фонда было накапливать денежные средства и производить их размещение в транспортную инфраструктуру — строительство, обслуживание и модернизацию сетей автомагистралей, железных дорог и внутреннего государственного судоходства. Государственный фонд определил поступления трансферами из фонда национальной собственности (45,4 %), от сбыта магистральных марок (13,4 %), от акцизных налогов за НДС (29,8 %), от платежей за транзит грузового автотранспорта (5 %) и из государственного бюджета (6,4 %). В государственный фонд ДІ были размещены и денежные ресурсы из ЕУ и займы (преимущественно от ЕІВ). Из фонда на строительство автомагистрали выделили примерно 2/3 финансовых средств в составе 62 % капитальных средств и 38 % обычных расходов.

С целью систематического внедрения модели финансирования формой PPP правительство основало Centrum PPP, который относится к MF ЧР с обеспечением трех задач: развивать стандартные процедуры и методологии для введения и оценки формы PPP; участвовать в проектах PPP и рекомендовать подходящие общественные проекты; сотрудничать с MF при утверждении PPP проектов. В 2004 г. была утверждена политика PPP в ЧР и выработана Процессуальная методика PPP Centr совместно с MF ЧР и MMR ЧР, которая рекомендует самые выгодные методы при проектировании PPP, привносит внешний опыт и инициирует надлежащую законодательную базу и институциональную среду в стране. К настоящему времени наша магистральная сеть насчитывает 518 км, и в течение десятилетия до 2004 г. было создано 128 км автомагистрали. В 2007 г. открылся сбор плат на всех сегментах автомагистралей республики.

Вне области транспортной инфраструктуры существуют широкие возможности для финансирования проектов, включая содружество общественного и частного секторов в инфраструктуре строительства и в других областях (индустрия, окружающая среда, здравоохранение, культура, образование, физкультура, правосудие и т. д.

13.5. Преимущества / риски проектов PPP и результаты представленных проектов

Системные и программно применяемые методы PPP должны внести вклад в эффективное размещение общественных средств для обеспечения квалифицированных общественных услуг, экономического роста и роста прямых иностранных капиталовложений, стимулирование частных капиталовложений в новые инфраструктуры и общественные службы. Чтобы ожидаемые задачи воплотились, необходимы целенаправленный контроль общественного сектора создания долгосрочных обязательств, ограничение негативных ситуаций несистемных проектов PPP и также возможность черпания фондов из EU.

Преимущества PPP

Главным преимуществом проектов, осуществляемых партнерством общественного и частного секторов, является *более квалифицированное и эффективное* обеспечение служб, строительства и эксплуатация инфраструктур в деятельности со строительством, которое обеспечивает государство или государственные фирмы. Частная компания может обеспечить проекты более экономичные, выдержать сроки строительства и не выйти за пределы запланированных затрат капитала.

Проекты, осуществляемые посредством сотрудничества общественно частного сектора, могут фиксировать инвестиционные средства без государственных гарантий, причем оплату растянуть на более долгий период. Тем, что основные риски переносятся на частный сектор, *займы не гарантирует государство*, что в определенных видах проектов PPP дает возможность снижения недостачи и долга, передающегося согласно Маастрихтским критериям в сравнении с аналогичными проектами, которые обеспечиваются без участия общественного и частного секторов.

Проекты, осуществляемые при участии этих секторов, *приносят капитал финансовый*, чем обеспечивают создание необходимой инфраструктуры в особенности там, где строительство не осуществляется из-за недостатка финансовых средств как таковых.

Хорошо подготовленные проекты PPP предоставляют качественный сервис для пользователя и строительство инфраструктуры, реализованной этим способом, государству оставляется соответствующая *проверка* проекта.

Итоги представленных примеров

Строение сети автомагистралей представляет собой подходящий случай для реализации проектов посредством сотрудничества общественно частного секторов. Обзор представленных примеров из выбранных транзитных стран SVE дает возможность сделать следующие выводы:

- проекты, для которых были созданы подходящие условия поддержки со стороны государства, были быстро и успешно реализованы с более низкими расходами, если рассмотрели все расходы (в особенности расходы на транзакции);
- у проектов, которыми руководит государство, нет необходимости улучшать маршрут транспорта с точки зрения перехода транспорта на бесплатные дороги. Примеры некоторых стран подтвердили теоретическое утверждение, что оплата небольших участков сети автомагистра-

лей может принести к неэффективному перемещению транспорта, что впоследствии приведет к снижению доходности капиталовложений у кредиторов;

- в капиталозатраты необходимо включить и расходы на модернизацию попутного дорожного фонда, объездных дорог и соединительных отрезков;

- PPP проекты требуют детального аналитического разбора деятельности и исследования готовности пользователя оплачивать дорожные сборы, причем уровень сборов должен показывать общую затратность транзитного транспорта и приемлемый уровень социальной структуры плательщика;

- неизбежным условием успешного осуществления проекта общественно частных партнерств является разработка прогнозов, которая исходит из возможного прогноза прибыли, включая оценку, с точки зрения «эффективности времени»;

- PPP проекты допускают создание так называемой структуры с соответствующей задолженностью, которая даст правительству в определенной степени устранить отрицательные колебания и в крайнем случае позволит принять решение в кризисной ситуации, в которой образованный дефицит покрывали из SR соответствующего государства;

- существенным элементом проектов PPP является максимальная степень возможного обеспечения финансирования из внутренних ресурсов, чтобы свести к минимуму валютный риск. Если возникнет риск, тогда надо его разделить между участвующими компаньонами таким образом, чтобы его несли те участники, которые способны его лучше всего оздоровить;

- ключевым моментом долгосрочных проектов является этическая сторона, которая обеспечивает прозрачность выбора партнера из частного сектора; низкая прозрачность и нестандартные правила снижают эффективность PPP, что значительно больше удорожает строительство. Эту проблему решили вхождением стран SVE в ЕС и принятием их правил;

- очень важно ввести немедленно с начала подготовки проекта эффективные юридические рамки и определить способы разрешения конфликтных ситуаций;

- создание подходящих институциональных границ, включая эффективное устройство, подходящее для функционирования PPP.

13.6. Заключение

Public Private Partnership проект (PPP) можем регламентировать как системную концепцию для имущественного, организационного и менеджерского упорядочения проекта. PPP проекты являются настолько разными, что требуют социально-синергетического подхода или коррекции принципов оценки. Использование этого решения имеет, конечно же, свои естественные ограничения. Никакое упорядочение проекта не может быть полностью рекомендовано к внедрению, и PPP не является исключением. Нужно разумно рассмотреть методологические границы для

котировки и оценки. Чтобы использование PPP было рациональным, он должен вести к нарастанию общественно-экономических величин (Value for Money). Общественная сфера должна стремиться к максимизации первичной функции благополучия в отличие от сферы частной, которая должна свои решения направить на максимизацию прибыли. Из-за различной мотивации субъектов появляется и другой взгляд на процесс оценки проекта, т. е. потенциально различающиеся между собой предпочтения. Что считается благоприятным для предпринимателя, не должно быть благоприятным для общественного субъекта и наоборот. Для оценки будем использовать дисконтированный денежный поток.

13.7. Литература

1. *Коттс, Д.* Управление инфраструктурой организации (фасилити менеджмент) [текст] / Д. Коттс; пер. с англ. — М.: ОАО «Типография «Новости», 2001. — 597 с.
2. *Гровер, Р.* Управление недвижимостью [текст] / Р. Гровер, М. Соловьев. Междунар. учеб. курс. — М.: ВШПП, 2007.
3. *Талонов, А.В.* Управление инфраструктурой организации (фасилити менеджмент) [текст] / А.В. Талонов. — М.: ГУУ, 2000. — 60 с.
4. *Борисов, А.Б.* Большой экономический словарь [текст] / А.Б. Борисов. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: Книжный мир, 2005. — 860 с.
5. *Сухомлин, В.А.* Основные принципы глобальной информационной инфраструктуры (ГИ) [текст] / В.А. Сухомлин. — М.: МГУ, 1997. — 31 с.
6. Государство и отрасли инфраструктуры в современной рыночной экономике [текст] / отв. ред. Я.А. Рекитар, Л.С. Демидова. — М.: Наука, 2001. — 310 с.
7. *Зеленская, Т.В.* Методология формирования инфраструктуры инвестиционного процесса в транзитивной экономике России [текст] / Т.В. Зеленская. — Красноярск: САА, 2001. — 171 с.
8. *Курицкий, А.Б.* Интернет: инфраструктура информационного общества [текст] / А.Б. Курицкий. — СПб.: Судостроение, 1999. — 229 с.
9. *Акофф, Р.* Акофф о менеджменте [текст] / Р. Акофф; пер. с англ. под ред. Л.А. Волковой. — СПб.: Питер, 2002. — 448 с.
10. *Маслоу, А.* Маслоу о менеджменте [текст] / А. Маслоу; пер. с англ. — СПб.: Питер, 2003. — 416 с.
11. Классики менеджмента [текст] / под ред. М. Уорнера; пер. с англ. — СПб.: Питер, 2001. — 1168 с.
12. *Каплан, Роберт С.* Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию [текст] / Роберт С. Каплан, Дейвид П. Нортон; пер. с англ. — 2-е изд., испр. и доп. — М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2004. — 320 с.
13. Управление организацией [текст] / Энцикл. словарь. — М. Изд. Дом ИНФРА-М, 2001. — 833 с.
14. *Янг, С.* Системное управление организацией [текст] / С. Янг; пер. с англ. — М.: «Сов. радио», 1972. — 456 с.
15. *Джонсон, Р.* Системы и руководства [текст] / Р. Джонсон, Ф. Каст, Д. Розейнцвейг; пер. с англ. — М.: «Сов. радио», 1971. — 648 с.

16. *Уолш, К.* Ключевые показатели менеджмента. Как анализировать, сравнивать и контролировать данные, определяющие стоимость компании [текст] / К. Уолш; пер. с англ. — М.: Дело, 2000. — 360 с.
17. *Гуияр, Франсис Ж.* Преобразование организации [текст] / Франсис Ж. Гуияр, Джеймс Н. Келли; пер. с англ. — М.: Дело, 2000. — 376 с.
18. *Высочил, В.К.* Фасилити менеджмент — эффективный метод управления вспомогательными процессами [текст] / В.К. Высочил. Изв. Урал. гос. экон. ун-та. — 2007 № 2(19). — С. 44—51.

ПОСЛЕСЛОВИЕ

Английское выражение «фасилити менеджмент» точно и однозначно перевести на русский язык невозможно. Существует целый ряд интерпретаций, и возникают они последовательно. Во время возникновения, т. е. порядка 20 лет назад, это понятие в США использовалось для управления административными зданиями (обеспечение их эксплуатации и обслуживания). «Высотные здания со сложным техническим оснащением требовали управления, включающего целую серию профессий, которое диаметрально противоположно отличалось от традиционного управления зданием домоуправлением, которое было одновременно сторожем, ремонтником, сборщиком арендной платы и т. д.». На больших объектах было необходимо решать на профессиональном уровне вопросы работы технического оснащения, такого как освещение, отопление, лифты, энергия, вывоз отходов и т. д., безопасности людей и вещей, сервиса, т. е. уборки, почтовой связи, питания, перевозки, аренды, сдачи в аренду, ухода и т. д. Проводить этот обширный ряд деятельности в то время было не под силу одной фирме. Последовательно начали возникать организации, специализирующиеся на сопровождении (управлении) таких объектов. Из США эта тенденция постепенно переместилась в Европу, а за последние несколько лет является актуальной и в России. Фасилити менеджмент не остался, однако, в своей первоначальной форме. Диапазон видов деятельности фасилити менеджмента очень сильно расширился. Сегодня его характеризует соединение трех областей: области, касающейся рабочего персонала, т. е. человеческих ресурсов и социальных аспектов, области, касающейся рабочего места, т. е. архитектуры и инжиниринга, и области производства и финансирования. Одно из определений фасилити менеджмента — это «метод настройки рабочей среды, потребностей рабочего персонала и рабочей деятельности в организации». Это определение содержит принципы коммерческого администрирования, архитектуры, социальных и технических наук. Современные требования к фасилити менеджменту сегодня определяются «атакой на упрощение процессов, снижение издержек, сосредоточением на том, что умеем вносить капиталовложения туда, где мы можем их лучше всего увеличить, и специализированные виды деятельности оставить на выполнение квалифицированным фирмам». В задачи подкрепляющих процессов постепенно входят следующие области: бухгалтерия, финансы, человеческие ресурсы, информатика и телекоммуникации и технические процессы объекта. Они включают эксплуатацию, обслуживание, безопасность и защиту здоровья, сервис (уборку, питание, почту), перевозку, аренду и сдачу в аренду, переезды, оборудование и инвентарь, подготовку и присваивание недвижимого имущества и его администрирование. Если обобщим настоящее основное предназначение фасилити менеджмента, тогда получим **интеграцию деятельности в рамках организации для проведения и развития согласованных услуг, которые поддерживают и повышают эффективность ее основной деятельности**. Одновременно хотелось бы подчеркнуть всем, кто это издание будет использовать, что его содержание ориентировано в первую очередь на основу управле-

ния подкрепляющих видов деятельности, с экономическо-общественной и частично производственной точек зрения. Техническая сторона этих видов деятельности должна представлять собой квалифицированное (профессиональное) исполнение и исходить из соответствующих квалифицированных предметов технических университетов.

Почему это нас интересует?

Западные компании, которые приходят в Россию с целью предпринимательства, приносят с собой и элементы современного фасилити менеджмента. Уже сегодня у нас существуют и функционируют организации, которые занимаются предоставлением подкрепляющих видов деятельности и постепенно расширяют свое воздействие на всю область современного фасилити менеджмента. С этим приходится считаться и в стратегии фирм (в особенности крупных и известных); фасилити менеджмент невозможно игнорировать даже при создании организационных структур предприятий и организаций.

СПИСОК ИНОСТРАННЫХ СЛОВ И СОКРАЩЕНИЙ

А

Area management (управление площадями) — управление назначением, классификацией и использованием отдельных площадей недвижимого имущества. Неотделимой составной частью является точная адресация всех расходных статей всегда относительно конкретных площадей.

ASP (Application service providing) — аутсорсинг работы приложения.

В

BCP (Business continuity planning) — система регулярного коммерческого планирования.

BSC (Balanced Scorecard) — стратегическая система измерения производительности.

Benchmarking — метод систематической и методической планировки продуктов фирмы, услуг или рабочего поведения как с коллегами (внутренний **ВМ**), так и с конкурентами (конкурентный **ВМ**) или с лучшими фирмами в проведении какого-либо процесса (функциональный **ВМ**). Акцент делается на сравнение с лучшими.

Best-shore outsourcing — выделение какого-либо вида деятельности до области с минимальными издержками.

Best practice — лучшее решение.

Board of directors — исполнительный совет директоров (топ-менеджмент).

Building line technology — линейное технологическое оснащение сооружений (санитарная часть, электричество, газ, линии слабого тока, ...).

Building technology — технологическое оснащение сооружений.

BROT (Build, Rehabilitate, Operate, Transfer) — строительство, модернизация, эксплуатация, перевод имущества на государственное пользование.

С

Cable management (обслуживание кабельной проводки) — управление электрическими системами (электричества, компьютерной сети, телефонной проводки и т. д.).

CAD (Computer Aided Design) — система графической среды и исполнительные элементы базы данных.

CAFM (Computer Aided Facility Management) — программная система для администрирования подкрепляющих процессов, основанная на графическом методе изображения администрации помещений (CAD), оснащенный мощной поддержкой информационных баз данных. Целью использования **CAFM** является улучшение работы вспомогательного производства, точная адресация статей расходов и создание информационной базы для быстрого процесса принятия решений менеджментом организации.

CF (cash flow) — денежный поток.

CEO (chief executive officer) — генеральный директор.

CFM (Certificated Facility Manager) — звание, присвоенное **IFMA**; обладатель звания должен сдать сложный двухдневный экзамен, который проверит не только его знания в этой области, практический опыт проведения работ,

но и покажет способность принятия быстрых решений в решении модельной ситуации.

CIFM (Computer Integrated Facility Management) — программное обеспечение, включающее комплексные решения, данные интегрированным планированием. Это решение определяет весь процесс, включая процессы проведения главного предмета предпринимательства (Core business).

Cleaning management (службы уборки) — разделение площадей в соответствии с видом проводимых уборочных услуг, его трудоемкости (временной и затратной), частота проведения и временная доступность. Управление и координация процессов во времени и пространстве.

Cleaning service (администрирование уборочных работ) — работы, обеспечивающие чистоту помещений.

Communications (коммуникация) — соединение; передача, связь, обмен информацией.

Competence (компетенция) FM — рабочая деятельность фасилити менеджеров разделена на 8 областей компетенции. Отдельные компетенции описывают деятельности, которые являются объектом интересов фасилити менеджеров.

Competition (конкуренция) — соперничество, соревнование; проявление экономического соперничества.

Controlling — метод контроля за расходами при входе в сравнении с запланированными.

Copy service (копировальные службы) — анализ всех копировальных аппаратов, их ресурсов и возможностей и их обслуживание. Их составной частью являются и распределение заявок, поставок и составление фактур.

Core business — главный предмет производства.

Cost accounting (бухгалтерский учет) — точная отчетность затрат всех видов деятельности, амортизация, аренда, платежи и т. д., четко направленная на минимальную бухгалтерскую единицу затрат (например, м² помещения, личность, пункт, ...).

Customer accounting (сведения о клиентах) — набор информации, который собран в течение рабочего анализа всех деятельности, которыми заказчик занимается.

Customer Needs (запросы клиента) — основа работы фасилити менеджера («под понятием клиент может пониматься и собственная организация»).

D

Do what you can best and outsource the rest — делай то, что умеешь лучше всего, остальное исключи.

Dealer — представитель торговой организации.

DSS (Decision Support System) — система поддержки ФМ.

E

EBIT (Earnings before Interest and Taxes) — производственный экономический итог хозяйственной деятельности, прибыль

EDI (Electronic data interchange) — электронный обмен данными

EIS (Executive Information System) — информационные системы для менеджеров верхней линии (топ-менеджеров).

EDM (Electronic document management) — управление документооборотом. Программа, обеспечивающая единую систему создания, передачи и хранения до-

кументов. Снижает потребность частоты копирования документов, затраты и сильно понижает доступность документов.

Ecology — наука, изучающая взаимосвязи между организмами и между организмами и окружающей средой.

F

Facility management — метод, помогающий идеально организовать рабочий персонал, рабочую среду и процессы внутри организации. Его проведением организация добивается сэкономленных площадей и издержек в размере до 30 %.

Facility manager — профессионал, который обеспечивает оптимальное и экономически эффективное использование площадей, какой-либо собственности (имущества) и необходимых услуг в организации.

FMIS (Facility Management Information System) — ИС фасилити менеджмента.

G

Garance — гарантия, залог, надежность.

GPM(Guaranteed maximum price) — максимальная гарантируемая цена.

Globální — совокупный, общий, всемирный.

I

It (информационные технологии) — набор деталей (hardware) и программных средств (software), служащих для проведения информационного процесса.

IFMA — Международная некоммерческая организация **I**nternational **F**acility **m**anagement Association, объединяющая свыше 18 000 специалистов по всему миру. Возникла в США в 1980 г., в Европу попала в 90-х гг. Чешский филиал возник в 2000 г.

Implementace — осуществление, соблюдение, исполнение обязательств.

Insourcing (собственные ресурсы — рабочий персонал организации) — осуществление деятельности путем управления только своего рабочего персонала (служащих).

ISO — стандарты (нормы) ISO линии 9000 ориентированы на систему менеджмента.

K

Key administration (администрация ключей производства) — анализ, предоставление и обеспечение безопасности всех «ключей» в объекте (ключом может быть и магнитная, и перфорированная карта или другая система, включая центральную электрическую систему).

Knowledge management — управляемый информационный процесс, где с помощью получения определенных знаний, их приложения и последующим опытом из этих аппликаций, организация «самообучается» и естественным путем (также и управляемым) развивает информационную систему.

KPI (Key Performance Indicator) — индикатор ключевой производительности.

L

LCC (Life cycle cost) — затраты жизненного цикла (здания, устройства).

М

Management (менеджмент) — система теоретических и практических знаний и работ управления и руководства.

Maintenance (обслуживание) — управляемый процесс обеспечения оптимального состояния зданий и их оснащения.

Maturity profile — оценивание мощности организации FM.

Meeting room management (управление и администрация залов заседаний) — оперативное управление использованием залов заседаний, конференц-залов (их наполнение, оснащение и обслуживание), включает и службы, связанные с использованием этих помещений.

О

Optimizing of processes (оптимизация процессов) — определение самого эффективного способа исполнения (не всегда означает снижение затрат).

Outsourcing service (внештатный сервис) — услуги, которые обеспечены заказанной, большей частью специализированной, организацией или сотрудниками.

Our winning culture — культура, ведущая к победе.

Р

Paradigma — пример, образец.

PPP (Public Private Partnership) — сотрудничество общественного и частного секторов при финансировании общественной инфраструктуры.

Pfi (Private Financial Initiative) — инициатива частного инвестирования в V.V.

Р

RM (Risk Management) — управление рисками отдельных процессов, определение порядка следования опасности, определение и описание их ограничений или улучшения в целях сокращения затрат.

Reporting — отчет; разработка регулярных докладов (сводок, отчетов).

С

Shareholder Value Management — управление стоимостью доли (акций) акционеров.

SPH (Special Purpose Vehicle) — концессионер (проектное бюро).

Т

TQM (Total Quality Management) — комплексное управление качеством.

Turbulence — движение жидкости, при котором скорость в данной точке быстро и нерегулярно изменяется.

TPS (Transaction processing systems) — система информационных операций.

W

We deliver on our commitments so you can deliver on yours — проводим службы на основании наших обязательств так, чтобы вы могли проводить на основании ваших обязательств!

Workshop — деловое совещание.

Виктор Петрович Часовских
Властимил Карел Выскочил

ФАСИЛИТИ МЕНЕДЖМЕНТ МЕТОДЫ

Монография

ISBN 978-5-94984-231-7



Печатается по решению редакционно-издательского совета
Уральского государственного лесотехнического университета

Ответственный за выпуск *Г.А. Акчурина*

Компьютерная верстка *А.В. Романовой*

Подписано в печать 19.03.2009. Формат 70×100 1/16.

Печать офсетная. Усл. печ. л. 13,2.

Тираж 150 экз. Заказ № 60.

Уральский государственный лесотехнический университет.
620100, г. Екатеринбург, Сибирский тракт, 37.

Типография “Уральский центр академического обслуживания”.
620219, г. Екатеринбург, ул. Первомайская, 91.