

УДК 338.8+338.95

**Высочил В. К.**

## **FACILITY МЕНЕДЖМЕНТ - ЭФФЕКТИВНЫЙ МЕТОД УПРАВЛЕНИЯ ВСПОМОГАТЕЛЬНЫМИ ПРОЦЕССАМИ**

Останні десять років спостерігається збільшення ролі сервісних служб. Низка виключно виробничих фірм розширили діяльність за рахунок сервісу та допоміжних видів діяльності. Одночасно потенційні замовники прагнуть зосередитися на головному виді діяльності та застосовувати аутсорсинг. В такому випадку Facility менеджмент є найкращим способом ефективнішого керування допоміжними процесами, зокрема процесами складування, та розвитку інших сервісних служб.

There has been a trend of increasing importance of services during last ten years. Many manufacturing companies have expanded their business and included services and other supplementary activities. Potential customers still make an effort to concentrate on the core business and solve a number of originally internal activities through outsourcing. In this situation Facility management assists in the effective management of supportive processes and defines a relatively extensive area for the creation and development of services.

В контексте с экономическим ростом общества специализированная литература рассматривает в рамках стоимостной цепочки в основном ту деятельность, которая приносит эффект в той среде, в которой работает людской капитал, управляемый процессным способом. В данной среде большей частью используется значительное количество вспомогательных работ, которые представляют собой значительные расходы. И именно данная область экономически оценена как область образования издержек, которая, не смотря на свою многозначительность и более или менее сложное значение, является областью для поиска сбережений на поставках. Поэтому эта область стала целью метода реинжиниринга (преобразования) и областью пристального внимания менеджмента на всех уровнях управления. Результаты этих исследований представляют интерес для аргументации решений тех работ, которые до этого времени обеспечиваются собственными силами, чтобы как можно быстрее изменить свои представления и быть способным в данной сфере идти наравне с мировыми лидерами, принося себе и другим, ради которых работают, желаемую конкурентоспособность. Конкурентоспособность стала целью стратегических намерений предприятий. Немногие понимают, что руководство, направленное на постоянное получение конкурентных выгод, должно было запастись к тому новыми познаниями; что предприниматель, акционеры и топ-менеджмент должны очень подробно заниматься новым предпринимательским феноменом в интегрированном менеджменте с помощью управления вспомогательными процессами в рамках стоимостной цепочки деятельности предприятий.

Проблематика значительного снижения накладных расходов в предпринимательских субъектах представляет в данное время значительное побуждение, которое побуждает топ-менеджеров фирм искать такие решения, которые принесут абсолютное снижение накладных расходов до того, как может прийти к снижению первичного объема деятельности.

Это ведет ряд организаций к движениям, которые в неясных функциях, особенно у вспомогательных процессов, т.е. тех, которые не являются главным предметом их деятельности, страховать взаимозаменяющимся поставщиками – специалистами, экспертами с области помимо рамок собственной фирмы (аутсорсинг). Координация этих функций с помощью facility менеджмента образует стратегический альянс, целью которого является настроить эти процессы так, чтобы они максимально поддерживали

главный предмет деятельности со стороны эффективности. Для поставщиков открываются возможности расширить портфолия служб, тем самым и повысить оборот и расширить круг заказчиков, предлагать сервис с большей добавленной стоимостью, а тем самым увеличивать доход. Интеграция служб на принципе facility менеджмента ведет к перераспределению рынка уборочных служб или охранных агентств, но и поставщиков внутреннего оборудования, например как мебель, информационные технологии и т.п. Все это впоследствии оказывает давление на качество и эффективность и в каждой отдельной области. Тем самым походим к выгодам и возможностям для заказчиков, которые в свою очередь получают сервисные услуги высокого качества. Так же они могут выбрать между промежуточными или комплексными интегрированными решениями. Если же хотят сосредоточиться на главном предмете своей деятельности, могут уже себе это позволить, т.к. начинает появляться ряд потенциальных партнеров для действия вспомогательных функций на высоком профессиональном уровне.

Целью данной статьи является рассмотрение предпосылок развития менеджмент услуг и преимуществ использования аутсорсинга в данной сфере на примере компаний, работающих в Чешской Республике. О проблеме facility менеджмента ведется дискуссия между чешскими менеджерами уже некоторое время. Их актуальное увеличение вызвало ни сколько так основу вещей как таковых, а, скорее всего для многих неясный объем или же наполнение этой области функций, так же «мало чешские» названия, а главное достаточно проникающий подход некоторых фирм-поставщиков, которая пытается раскрыть, определить, а потом, конечно же, и занять рынок, который для них данная проблематика, а с ней связанные функции представляют. Всеобщее известно, что многие проблемы как в двусторонних или групповых отношениях возникают из-за недостаточно выясненной терминологии. С этим связано и законодательство. Объединим ли открытые проблемы, возможно, пока проследить следующие области.

Понятие facility менеджмента достаточно сложное, при буквальном переводе facility означает – легкость, поворотливость, сноровку, доступность, выгоду, подходящее оборудование, средство, налаженность, одаренность, талант и способности; в свою очередь менеджмент – руководство, заведование, регулирование, ловкое манипулирование или управление. По всему миру facility менеджмент имеет разное определение и каждое государство или регион регулирует формулировку по своему представлению, но в основном большинство более или менее видоизменяют подлинную формулировку ассоциации IFMA [1]. В соответствии с процессом урегулирования европейского законодательства в отдельных членских государствах была данная формулировка исправлена [2]. Данная формулировка часто представлена символом «3P» (Процессы + Просторы + Персонал) и возможно ее представить в графическом виде, как на рисунке 1. В данной схеме видно, что первые две области идентичны. Всегда идет речь о сочетании функций, предназначенные для группы фирм. Однако для facility менеджмента является специфической третья область, означенная как «Просторы». Но это не означает только их управление, но и обеспечение всем комфортом, в котором нуждаются пользователи простора для его оптимального использования. Facility менеджмент включает в себе накопления эксплуатационных затрат, причем сосредотачиваются на потребностях тех, которые включен в главные функции предприятия. А поэтому Facility менеджмент область, которая комплексно планирует и впоследствии занимается все возможной вспомогательной деятельностью, которую каждый владелец должен на равне с первичной деятельностью закреплять в оффшоре. Имеется ввиду службы, которые увеличивают комфорт отдельных рабочих мест а тем самым и производительность персонала. Речь идет о административной и

«организационной» деятельности, которая в своей совокупности комплексно обеспечивают непосредственно деловое пространство. Имеется ввиду материальный объем и деление, техническое оснащение, подключение линий коммуникаций (intranet), подсоединение к внешним коммуникациям, доступ извне, парковка и т.д. Это были именно те отношения и условия для индивидуального предпринимательства, которые были вызваны построением крупнопространственных офисов и целых административных централ, построением большегрузных производственных цехов и процесса суммарной концентрации основной деятельности практически во всех областях людской деятельности с целью освоения информационного бума с точки зрения ИТ, интерьер, психологии и конечно же постоянного увеличения затрат. Это «открытие» пространства как условия для технологий, логистики, организаций, социальной среды, экологии и т.д. У некоторых прогрессивных фирм полностью открытием это назвать нельзя, но Facility менеджмент как новая область начал представлять объединение суммарного подхода к поддержке исходной деятельности организации. Например в офисах Facility менеджмент должен обеспечивать минимальные затраты на их использование при одновременном максимальном комфорте персонала:

- Комфортные условия (температура, освещение, воздухообмен, чистота, питание),
- Доступность и качество средств труда,
- Снабжение всеми необходимыми средствами для быстрого переноса информации.

1. Метод, как в организациях обоюдно согласовать персонал, трудовую деятельность и рабочую среду, которая в себе включает принципы коммерческого управления, архитектуры, гуманитарных и технических наук. [1]
2. Facility менеджмент представляет собой внедрение функций в рамках организации к закреплению, а развитию согласованных служб, которые поддерживают, а увеличивают эффективность ее основной деятельности. [2]

Выходит новая роль Facility менеджмента, которая касается, прежде всего, услуг связанных с людьми. На первый план выдвигается людской исполнитель данных функций, направленный своим менеджером. Задачей Facility менеджера обеспечить как можно наивысшее качество при низких затратах комфорт рабочего места, которое способствует повышенной производительности персонала. Тем самым приводит к желательному сотрудничеству, где с одной стороны пониженные расходы приносят увеличенную производительность, а с другой стороны Facility менеджмента может принести и второстепенный доход, потому что оптимизацией среды очень часто происходит к освобождению нерентабельных территорий, которые возможно эффективно арендовать, или же использовать для расширения собственного бизнеса. С данной точки зрения, возможно, формулировать основную цель FM как эффективную деятельность, «целью которой укрепить те процессы в организации, с помощью которых рабочие места и персонал преподносят отличную производительность и в конечном итоге положительно содействуют экономическому росту и общему успеху организации.» [2] В прошедших годах вспомогательные функции существовали в тени ряда других деятельностей. В школах о вспомогательных процессах и службах с ними связанных почти ничего не говорилось, в менеджменте организаций не были замещены позиции, которые представляли службы Facility менеджмент, только косвенно. Наибольшей проблемой развивающегося рынка служб FM является недостаток среднего и высшего менеджмента. Единственный шанс это убедить специалистов родственных областей о деятельности Facility менеджмента. Для производительности служб важно не только квалифицированные и профессиональные предпосылки, но в особенности коммуникационные навыки. Этим имеется в виду, прежде всего умение обмениваться

информацией, определять обратные связи и прислушиваться к пожеланиям заказчиков. Это не далеко не так просто, как кажется на первый взгляд. Хороший Facility менеджер должен уметь реагировать на заказчика и с другой стороны решительно управлять коллективом, который данную услугу должен оказать с оговоренным качеством. Идеи Facility менеджмента начали уплотняться в рамках строительства новых объектов в течение прошедших десяти лет. На данном рынке достаточно ясна ситуация, здесь действует ряд специализированных организаций предназначенных для возведения и содержания зданий данного типа. Избирательное управление в основном определяет ценовую конкуренцию. Возникает общепринятая модель строитель-содержатель. Предлагаются возможности в расширенном варианте служб и развитии од технического содержания к комплексному FM. Размер отдельных контрактов перемещаются от ста тысяч до миллиона крон в год. Промышленность в данное время, представляет один из интереснейших сегментов чешского рынка. Давление на концентрацию первичной деятельности и стремление упростить и усовершенствовать основу производства является очевидным. С недавних пор реализуется проект комплексного аутсорсинга FM промышленности, который интегрировал более чем 80 видов служб с годовым объемом приблизительно 250 миллионов крон. Принципом решения является гарантия сбережения накладных расходов при увеличении качества подпоры производительности. Подле грубого подсчета, возможно, ожидать, что возможности чешского рынка во временных контрактах могут превзойти сотни миллионов крон в год и в глобальном значении превысить миллиарды крон в год [2].

В прошлом вспомогательные функции были значительно недооценены, пусть, даже если доводы были различные, что, например, означало, что отдельные участки сами успокаивали свои потребности по индивидуальному рассмотрению, а тем самым основывался на точке зрения бюджетного ведения накладных расходов или использовались дешевые локальные источники, но суммарно накладные расходы, которые были учтены в рамках участка при отсутствии количественных скидок за организационную поставку, данные службы выходили дороже. Введение контроллинга с последовательно разработанным планом на всех уровнях управления привело к радикальному обороту, а именно на входах и временном использовании этих потребностей. Метод BSC [2] соответствующих вспомогательных процессов и их планировании, оценки и контролю ведет к значительному освобождению мест квалифицированного персонала в данных функциях, приводят добавочную экономическую приделанную стоимость. Функции, которые и далее классифицированы в рамках стоимостной цепи, как вспомогательные доходят с точки зрения их профессионального предоставления до того же специализированного уровня первичной деятельности. Координация данных функций с помощью единого управления – facility менеджмент приносит по исследованию IFMA сбережение накладных расходов в размере 5 до 40 %[3]. Чтобы предоставление facility служб было успешным необходимо, чтобы была образована позиция facility менеджера со стороны клиента. Большинство поставителей facility служб при первой встрече с клиентом не могут полностью понять основу и форму первичной функции деятельности. Facility менеджер клиента и facility менеджер представителя вспомогательных функций должны создать идеальный слаженный тандем, который с одной стороны сотрудничает с другой стороны требовательный на получение предлагаемых услуг; иногда говорим, что доходит к цельному сотрудничеству величин – стратегического альянса. До этих пор управляющими производства были техники. Новая профессия facility менеджер кладет значение, скорее всего на управленческие способности, нежели чем техническое специализацию. Facility

менеджер должен уметь планировать, организовывать и контролировать проводимую работу, включая ее цену. В данное время должны искаться новые возможности как предоставит своему клиенту постоянно усовершенствующиеся решения данной работы. Совершенно очевидно и ожидаемо от данной позиции способность предвидеть и последующее энергично и быстро организовывать непредвиденные или же аварийные ситуации. Facility менеджмент формулировали как метод управления вспомогательных функций. С точки зрения долговременных целей, сотрудничества и ответственности в общем, управлении фирмы facility менеджер является компетентным из-за решения поставленного на верховный менеджмент фирмы [4]. В практике у нас такие люди, скорее всего, занимают посты производственно технического решения, так называемом производственном управлении объектов и так они восприняты и верховным менеджментом организации. В большинстве фирмах в Чешской Республике отделы facility менеджмента будь, до сих пор не существуют или только переименованы с прошлых отделов содержания зданий или же хозяйственное классическое ведение и много вспомогательных функций разветвленных и организованных относятся к другим управляющему персоналу или другим уровням управления. Каждая организация в основном с собственного опыта определяет, что образует их основной предмет деятельности, и что с данной функцией непосредственно не зависит. Поэтому определяют, которая область останется под прямым контролем фирмы и, которые могут, заказаны извне. Быстро развивающейся формой обеспечения facility услуг является аутсорсинг служб предоставленных внешними поставщиками [1]. Аутсорсинг приносит несколько эффектов: facility услуги предоставлены на профессиональном уровне, опытным внешним поставщиком, который обеспечивает достаточные источники персонала, техники и оборудовании. Так как проходит специализированным управлением, может быть и цена услуг ниже. Тем чаще доходит к снижению накладных расходов у клиента. У менеджмента фирмы есть возможность полностью посвящать функциям для фирмы основных, приносящих эффект, а тем и высшую прибыль. В данное время доходит к ясной видимости накладных расходов.

Общее обеспечение facility услуг в фирме можно решить с помощью специализированного поставщика в основном определенных услуг. Разветвленный спектр услуг клиент может поручить одному внешнему поставщику, который в свою очередь способен эти услуги обеспечить комплексно с целью достижения удовлетворения клиента (заказчика). В мире уже существуют целый ряд фирм, которые предоставляют целый ряд услуг комплексно, так названных что комплексными поставщиками facility услуг гарантируют клиентам оптимальный их уровень, так называемое оснащение всех процессов, которые не входят в его главную функцию. Их выгода том, что эту функцию обеспечивает как собственный ключевой бизнес и этим утверждает свои know-how для обеспечения лучшего качества в соответствующей цене. При решении, использовать ли системы внешнего поставщика вспомогательных услуг, нужно принимать во внимание как можно более широкий объем условий, среди которых:

- Снижение производственных расходов организации;
- Повышение производительности работников;
- Одноразовое увеличение прибыли.

Преимущества, которые приносит facility менеджмент от одного внешнего поставщика можно объединить в такие группы:

- Освобождение мест главного предмета деятельности всех вспомогательных функций одним поставщиком facility услуг – сравнительное преимущество,

## MANAGEMENT

---

- Получение выгоды низких затрат в общей стоимостной цепи – конкурентное преимущество,
- Упрощение организационной структуры – мультидисциплинарный подход,
- Ответственность за снабжение вспомогательными функциями переходят на одного поставщика, использование сбалансированной системы показателей (BSC),
- Снижение количества персонала – общая экономия на запланированной оплате труда,
- Увеличение контроля и проверки спектра вспомогательных функций – выявление резервов (пространственных, процессных),
- Возможность анализа вспомогательных процессов последовательным контроллингом накладных расходов,
- Улучшение рабочей среды,
- Улучшение качества услуг внутри организации подавлением не рентабельных функций,
- Увеличение EDI и интерактивных коммуникаций;
- Найти новые возможности использования недвижимости. [5]

Следующей выгодой, которая может быть рискованной, что внешний поставщик FM ведет больше клиентов, чем его поставки дешевле благодаря «количеству» – это приводит к объединению, предоставляемые функции являются его ключевым бизнесом, но с точки зрения к увеличивающемуся объему клиентов должны постоянно увеличивать качество своих поставок, что в определенной ситуации может подействовать противоположно. За этой целью изготавливаются в данное время по просьбе ЕО в членских странах нормы FM в областях:

- Качество, уровень и услуги KPI,
- Системы FM,
- Пространственные стандарты,
- Процессы FM.

Целью является обеспечение facility услуг с помощью объединения описаний и формулировки функций поставщиков этих услуг потому, чтобы ожидаемые выгоды были уложены единой терминологией, общим языком и объяснений отношений в рамках родовой стоимостной цепи с точки зрения FM (ČSN EN 15221-1) и инструкций на выработку договоров о работах FM (ČSN EN 15221-2) [Štrup O. viz 2)] [5]

Содержимое наполнения FM как таковое в основе своей не новое; поэтому некоторые – чаще оправданно – удивляются, зачем заниматься данной областью; к этому доходит прежде всего тогда, если же не получается объяснить эффективность объединяющего подхода, который уже обыден в фирмах, где объединяющие функции давно (а часто очень надежно) проводятся. Процессный подход далеко не является таким очевидным, как кажется с первого взгляда; воспринять, поэтому то, что почти все функции находящиеся вне главной функции фирмы можно обычно производить эффективнее пока для многих предпринимателей достаточно важная проблема. Объединяются значения слов, а тем самым создаются условия в рамках ЕО, чтобы и в ЧР была проведена собственная сертификация facility менеджеров, а тем самым открылась возможность профессионального подхода к данной деятельности. До деятельности facility менеджмента относится всегда то, что воспримет менеджмент организации как вспомогательную функцию. Его стремлением обеспечить данной функцией как можно эффективнее, но всегда так, чтобы она оптимально поддерживала первичную функцию организации. Однако Facility менеджер должен следовать и все возможной первичной деятельности и стремиться найти для нее как можно эффективнейшую поддержку или же улучшение данного состояния. Поэтому целью не только поддержка первичной деятельности, но и постоянное комплексное развитие целой фирмы, а тем самым поиск

других вспомогательных функций, которые бы могли этому помочь. В рамках коллективного «кругового» решения о сотрудничестве обеих составных частей стоимостной цепи начал использоваться метод, называемый «окучивание корней» [6]. Это название было взято с японского садоводства, означающие подготовительные работы перед пересадкой крупного дерева. Два года перед пересадкой ему (дереву) отсекаются боковые корни, чтобы в конечном итоге остался один главный, и дерево было возможно без ущерба пересадить. В практике это означает, что работник, который предлагает какие то изменения, идеи и т.п. должен сперва заручиться поддержкой своих близких сотрудников. Это могут быть сотрудники на том же уровне или же приближенные подчиненные. Выходя из практики, когда на крупных совещаниях за слово голосуют в большинстве случаев постоянно те же люди. Но не каждый хороший оратор и большинство людей имеют врожденную боязнь говорить на публике. Так получается, что хороший специалист facility служб не может изъяснить свою точку зрения на решение вспомогательных функций. Его управляющий может так и не узнать, какое на самом деле мнение он имел на проблематику решения. Чтобы к таким ситуациям не доходило, в большинстве случаев совещание проводится в частном виде и за закрытыми дверями. На данном способе решения решается и те наиболее важные вещи в форме двустороннего неформального разговора и никогда на крупных совещаниях или собраниях, где дискутируют и голосуют. Опыт некоторых из выдающихся американских и западноевропейских FM организаций действующих в целом ряде отраслей, подчеркивают, что коммуникация является необходимым, скорее жизненно важным условием их функционирования. Все совещания проводятся с помощью телеконференций с использованием последующих вспомогательных технических средств. Недостаточная коммуникация или недопонимание часто приводят к инцидентам, что именно facility менеджер пытается устранить. Непрерывное увеличение конкуренции и давление на цену, и качество, вытекающие со стороны заказчика ведет к увеличению эффективности в управлении и производстве, увеличенный спрос с работников и установления минимального количества материала для данных задач и проектов. В последнее время новой тенденцией является best-shore outsourcing [6]. Данный метод, означает перемещение деятельности до области с низкими расходами на рабочую силу, при сохранении качества предоставляемых услуг. Только данным направлением (снижение расходов) возможно, пережить и удержать долю на данном рынке в области предоставлении FM услуг. К области best-shore относится, например область восточной Европы (Польша, Румыния, Болгария, Украина, Белоруссия). Преграды в данных странах производит недостаток технически подготовленной рабочей силы, недостаток „soft skills“ (опыт с менеджментом, коммуникацией с заказчиком), неспособность противостоять давлению со стороны заказчика, культурные различия. Отсутствие другой возможности вынуждает всех крупных игроков в области FM следовать данным направлением, более того, заставляет открыто конкурировать и крупные фирмы (например, ISS, PeDus, SKANSKA FM). С точки зрения собственности формы, особенно в англосаксонской среде типичной формой торгово-законодательного распределения поставителей FM является акционерное общество с унитарной моделью управления, так называемое прямое подчинение собранию акционеров ряда директоров (Board of Directors), которых председательствует генеральный директор (CEO). Взгляд некоторых выдающихся FM организаций можно представить обещанием: „We deliver on our commitments so you can deliver on yours.“, которое в переводе означает: «Выполняем наши обязательства так, чтобы вы могли выполнять ваши» [6]. На Интернет страницах подчеркнуто, что речь не

идет о рекламном слогане, а о настоящем обещании. Главными целями поставителей FM являются следующие:

1. Ориентация на заказчика – имеется в виду, прежде всего, удержать нынешних заказчиков на долгое время,
2. Каждый регион будет использовать индивидуальную стратегию, агрессивное направление на best-shore,
3. Функциональные эффективные организации – должны сотрудничать как одна команда, которая сложена из лучших сотрудников,
4. Эффективность – стремление перескочить наши торговые обязательства, придавать особое значение качеству, нулевые выпадки (инциденты) наших услуг.

Фирмы, предоставляющие facility услуги, вводят организационную культуру ведущую к победе (our winning culture), основанную на трех устоях: открытости, искренности и усердии. Данный эпиграф например поддержан устройством специального отдела про этику и придерживания производственных основ выступления[1], задача которого решать какие либо подозрения внутри организации. Заявление может, точнее обязан, подать, какой либо служащий.

Сегодня традиционно-информационное решение поставлено на высокий уровень благодаря интеграции решения с ядовыми предпринимательскими информационными системами. (напр. SAP R3-модуль сервис - двусторонняя связь технических мест и технического оснащения на соответствующей собственной сущности) и информационной средой, благодаря продолжающимся просторным анализам, динамической дистрибуции информации по Интернету и возможностям оперативного творения выхода, формуляров и документов. Информационную систему для поддержки FM с использованием объединенных, графических и данных информации можно изображать сканированными чертежами, договорами и другими документами; связать документы в разных форматах (doc, xls и др., фотографии и видео) [1]. Экономические факторы учета собственности выплывают как из учета общей собственности, так и из исследования найма зданий, оборудования автостоянок и т.д. Следование платежных терминов, срока действия договоров являются основной частью информационной системы. На эти данные навязывается анализ и творение предложения для наемщика. Обзор об использовании пространств является главным и для эффективного размещения рабочих в помещениях, мебели и оборудования, включая перечня перестановок, изменений и переезда. С этим связано планирование обширных проектов в актуальном времени с помощью системы POWERPROJECT teamplan 7-ой версии. Руководство проекта решает столкновения, возникающие при планировании процессов (время, источники, финансы). FM вносит в данную проблематику согласование технологии проводимого проекта с cash flow проекта и с источником целой организации. Проекты должны быть докончены в рамках определенного бюджета. Также при планировании проекта необходимо делать реалистичные оценку возможных затрат и прибыли, которые в последствии могут быть генерированы. Ведущие поставщики IS для FM (Archibus, Aperture) так же как и глобальные поставщики, software-вой технологии могут быть в ограниченной мере способствовать развитию новых продуктов (напр. смотря на свой опыт с продуктами определяют условия на новой версии продуктов).

Ряд специалистов в области facility менеджмента задаются вопросами, которые выходят с направления данной конференции:

1. Как начать с FM в своей фирме?
2. Как охарактеризовать позицию организации использующей FM?

3. Как сравнить организации, использующие FM между собой и найти наилучшее решение?
4. Как измерить производительность и „зрелость“ организаций использующих FM?

В рамках многоразового исследования facility менеджмента в загранице была использована метода названная Maturity Profile [5], которая позволила оценить производительность организаций использующих FM на наивысшем уровне подле следующих критерий: стратегия, стандарты и политика, финансовое планирование, оценка инвестиц, внедрение служб, “зрелость“ организации и обращение с данными. Facility менеджер может использовать данный метод как к своему усовершенствованию, по сравнению с конкуренцией, или же к бенчмаркингу. Цитированный метод использования информации к созданию индикаторов производительности, которые идентифицируют суммарную производительность организации. Авторы формулируют пять уровней производительности для каждого из семи критерий. Данный метод необязательно приводит к выводам, что производительность организации слабая или же хорошая, только если предоставляет данные и перекладывает их интерпретацию на facility менеджеров. Оценка дает возможность сравнить и оценить конкурентов у организаций использующих FM; предоставляет внешнее сравнение целей организации с достигнутым; оценивает организации, которые были идентифицированы как организации с целями и обще принимаемыми практиками FM; служит как совет или инструкция к оценке и детальному анализу организации, которая предоставляет FM службы и может помочь при определении сопутствующих перспектив организации в области FM. В измерении производительности организации в современном мире нет ничего нового, а существует так же ряд административных механизмов, как измерить производительность организации (виз. Balanced Scorecard dr. Kaplana и prof. Nortona). У большинства административных механизмов за общее берут цель управлять и увеличивать потребительную стоимость организации, точнее ее акционеров, так называемых Shareholder Value Management. Разумеется метод представленный коллегами в Венгрии не ставят себе это за цель, и даже это не является классическим бенчмаркингом, но ее задача в том, чтобы упрощено сравнивать подготовку организации к введению FM или же сравнивать организации использующих FM в свою пользу с точки зрения стратегии организации и стратегического понятия FM как такового. Основное намерение сравнить свою производительность с конкуренцией имеет две важные преграды, которые являются желанием организации FM поменять данные, так особо чувствительных, если же идет речь о стратегии организации или меру внедрения FM и меру объективности предоставленных данных и информации. Так же важно, что данный метод показывает так называемый Best Practice (наилучшее решение), как в организациях воспринят новый механизм увеличения их производительности с помощью содержания и управления актив и вспомогательных процессов – внедрением FM, основной вклад которого на сегодня достаточно известен как акционерам, так и топ менеджерам [6].

#### Выводы:

Facility management является примером применения “lean management” в области эксплуатационных расходов, относящихся в основном к недвижимости и большинству пространства, служащих первичным деятельности. Его основой является усилие эффективного хозяйствования с этими пространствами. Так же, как и у любого материального имущества, речь идет не только о составляющих, но и об эксплуатационных расходах (отопление, освещение, безопасность, мелкий ремонт, уборка и т.д.) Методы реинжиниринга у нас имеют своих новаторов в основном в ряде организаций с иностранным владением, которые по примеру своих материнских фирм

начали с реализации facility менеджмента, чтобы не только снизить расходы на поддерживающую деятельность и повысить эффективность использования активов, но и для подготовки своего персонала таких условий, которые бы позитивно повлияли их производительность на прибыль общества и на качество товаров или услуг. Задачей является уверенность в том, что за предложенную службу FM, качественно и количественно отвечающему нашему требованию, платим именно столько, сколько того то требует. Отсюда и возникает совместная деятельность, стратегический альянс суммарной цепи. Отношение, напоминает брак со всеми его невыгодами, но в основном с выгодами, если только предположить, что это подходящие друг другу партнеры.

### *Литература:*

1. В.К.Высочил, О.Штруп – Вспомогательные процессы и понижение накладных расходов (Facility management) (Podpůrné procesy a snižování režijních nákladů), Professional Publishing, Прага, 2003, ISBN 80-86419-45-2
2. В.К.Высочил – Facility management. Сборник EDMAN 03, Acta EVIDA No 22, ISBN 80-86598-25-7, Сообщество EVIDA, Пльзень, стр. 367-378
3. В.К.Высочил – Facility менеджмент – стратегические изменения вспомогательных процессов (Facility Management – strategická změna podpůrných procesů); сборник GEMAN 03, Acta EVIDA No 23, ISBN 80-86596-26-5; Сообщество EVIDA, Пльзень, стр. 325-351
4. В.К.Высочил – Facility менеджмент– служба заказчику. Зачем и как вводить Facility management? (Facility management – služba zákazníkovi. Proč a jak zavádět FM?) Сборник PROMA 03, Acta EVIDA No 25, ISBN 80-86596-28-1; Сообщество EVIDA, Пльзень, стр. 203-228
5. В.К.Высочил – Facility менеджмент. Экономика и менеджмент 2003 без границ. ВШЭ Прага 10 аж 12 сентября 2003 (Facility management. Ekonomika a management 2003 bez hranic. VŠE Praha 10. až 12. září 2003). Абстракт стр. 15
6. В.К.Высочил – Facility менеджмент и законодательство (Facility management a legislativa). Сборник JUMAN 02, Acta EVIDA No 34, ISBN 80-86596-52-4, Сообщество EVIDA, Пльзень, стр. 261-69
7. В.К.Высочил – Людские источники и методы Facility менеджмента (Lidské zdroje a metoda Facility Management). Сборник PEMAN 05, Acta EVIDA No 40, ISBN 80-86596-5, Сообщество EVIDA Plzeň, стр. 217-226
8. В.К.Высочил – Позиция и роль facility менеджера (Pozice a role facility managera). Сборник EDMAN 05, Acta EVIDA No 43, ISBN 80-86596-67-2, Сообщество EVIDA Plzeň, стр.371-373 [4]
9. В.К.Высочил – основа и управление вспомогательными процессами (Podstata a řízení podpůrných procesů). Сборник MOMAN 06, Acta EVIDA No 46, ISBN 80-86596-74-5, Сообщество EVIDA Plzeň, стр.351-363
10. В.К.Высочил – FM путь к снижению накладных расходов. Сборник международной конференции Новая теория экономики и менеджмента организаций (FM – cesta ke snižování režijních nákladů. Sborník mezinárodní konference Nová teorie ekonomiky a managementu organizací), ВШЭ Прага, ISSN 80-245-1091-X, стр. 1675-1689
11. В.К.Высочил – FM – основа управления вспомогательными процессами, сборник 1 международной конференции FM – метод эффективного управления строительными объектами (FM – podstata řízení podpůrných procesů, Sborník 1. mezinárodní konference FM – metoda efektivního spravovania stavebních objektov). STU StF Братислава, 12/2006, ISBN 80-227-2541-2, стр.76-82
12. В.К.Высочил – Менеджмент в моей жизни (Management v mém životě). Сборник MOMAN 07, Acta EVIDA No 54, ISBN 80-86596-87-7, Сообщество EVIDA Пльзень, стр. 301-315
13. В.К.Высочил – Стоимостная цепь подкидательской деятельности (Hodnotový řetězec podnikových činností). Facility management news. č. 2/2003, стр. 8-9, Wagner Press совместно с IFMA., регистр. Zn. MK ČR E 14106
14. В.К.Высочил – Facility менеджмент. Bulletin ČMA № 1/2003, стр. 25-29
15. Информационная система IFMA CZ в Праге (Informační systém IFMA CZ v Praze) [on-line] [www.ifma.cz](http://www.ifma.cz)

*Рекомендовано до публікації  
д.е.н., проф. Швецом В.Я. 19.03.07*

*Надійшла до редакції  
12.03.07*