

Vlastimil Karel Vyskočil (*University of Economics Prague, Czech Republic*)

FACILITY MANAGEMENT IN SYNERGI OF PPP

ВВЕДЕНИЕ

Для того чтобы главный предмет деятельности приносил эффекты, он должен проходить в соответствующей среде, где работает людской капитал управляемый процессным способом. В данной среде в большей части работает широкая шкала вспомогательной деятельности, которая представляет собой значительные накладные нагрузки. А именно данная область является экономически оценена как накладные расходы, которые с учетом своей многозначительности и более или менее определенности являются значительным источником по пути к эффективности и действию. Поэтому данная область становится целью методов реинжиниринга и пространством значительного внимания со стороны менеджмента на всех уровнях управления. Последствия данных стараний приносят интересные сведения и результаты, которые в свою очередь становятся аргументом в процессе решения у таких функций, которые до сих пор обеспечивают сами себя, чтобы ускоренно изменили их совместимость, которая в данной области способна держать шаг с мировыми верхушками и приносить себе, но так же и тем на которых работает, так искомую конкурентоспособность. Конкурентоспособность стала исходным пунктом стратегических направлений государств, отраслей и предприятий. Несмотря на это, мало кто себе представляет, что управление, направленное на постоянную добычу конкурентных выгод для этого должно было запастись новыми познаниями, что так же предприниматель, административный совет, верховное ведение должны подробно заниматься новым предпринимательским феноменом в интегрированном менеджменте, а так же управлением вспомогательными процессами в рамках стоимостной цепи предпринимательской деятельности. Проблема значительного снижения накладных расходов в предпринимательских субъектах в данное время представляется значительным побуждением, которое заставляет ТОП менеджеров фирм искать такие решения, которые принесут абсолютное снижение данных расходов, прежде чем дойдет к снижению объема целого ряда деятельности из области вспомогательных процессов. Метод, использованный в решении данного стратегического требования, называется facility management или так же менеджмент вспомогательных процессов.

ЦЕЛЬ

Это ведет ряд организаций к шагам, которые в значительно невидимых функциях особенно у вспомогательных процессов, т.е. тех, которые не являются главным предметом их деятельности, обеспечивать, замещать представителями — специалисты, профессионалы с округа мимо рамки собственной фирмы (оутсорсинг). Координация данных функций с помощью Facility management производит стратегический альянс, его целью является стремление установки данных процесса так, чтобы максимально поддерживать главный предмет предпринимательства со стороны эффективности. Facility management как метод управления вспомогательными процессами представляет собой в родовой стоимостной цепи такую ответственность, которая связана с разрешением всех процессов, которые производят условия и поддержку собственного осуществления и предпринимательской выдержки первичной деятельности, т.е. как производства в собственном слово смысле так и широко значимого понятия служб. Речь идет о

промышленном способе управления в смысле реинжиниринга, который ведет знакомое предприятие к сознательному процессу и проектному управлению. Public Private Partnership представляет подпорку проекта сотрудничества общественного сектора с частными субъектами обеспечением инвестициями для вспомогательных процессов и служб в смысле целого общества в их подготовки, реализации и собственным ведением торговли в общественных интересах и при предоставлении общественных услуг. В содержании становится ясным, что тема управления и ведение вспомогательными процессами, а то и в смысле макроэкономическом, пересекает все участки производства грубого домашнего продукта, так же данная работа становится обзором целой широты экономического мышления теории рыночной экономики. Речь идет о менеджерской вольности обращения, т.н. способность менеджеров корпорации следовать целям к успеху целой организации, которое они сами кладут за успешное. Мера, в какой данная вольность обращения долгосрочно проводима, зависит на том, как глубоко преобладает в инфраструктуре, но и на рынках имущества и капитала определенная конкурентная среда. „Речь идет о классическом понятии избытка капитала над рамки субституционных потребностей со взглядом достижения удержимого развития от заотсталой экономики и требует, чтобы полученный избыток был выделен для накопления капитала.

МАТЕРИАЛЫ И МЕТОДЫ

Центральным понятием каждой на сегодня дисциплины является понятие целого, которое не является обобщением своих частей, не равняется его конечной сумме, и который не определяется, познаваемый, измеряемый и предугадываемый посредством определения, познавания, измерения и предугадывания своих частей, к нему не доходит благодаря подвижности его частей, его смысл не отделен от понимания его частей. Централизованные понятия в каждой из наших современных дисциплин, в каждом из наших научных как искусственных специальностей представляют структурную формулу и конфигурацию. Таких конфигураций нельзя никогда достичь так, что начнем с части; часть какой либо структуры или конфигурации существуют и могут быть идентифицированы только тогда, если принимать во внимание, проживать это или понимать как целое. Поэтому нужно следить за тем чтобы при различии первичных и вспомогательных процессов на родовые стоимостные цепи с точки зрения спектра нашей экономической жизни как на „целостную“ структурную формулу – предпринимательскую организацию. Описание точки зрения на конфигурацию энтропии данной организации называем *management*, особенно потом с точки зрения его процессов; например вспомогательные процессы определяем как *facility management*. Именно он является примером аппликации „стройной совокупности“ в области производственных расходов касающихся среды. Его основой является старание о эффективном хозяйствовании всего, что не является главной деятельностью „целостной“ структуры. Так же как и у другого материального имущества, речь идет не только о заготовительных, но и о расходах по текущему ремонту (производственные), (отопление, освещение, безопасность, содержание, уборка и т.д.), на которые обязаны присмотреться уже при проектировании направлении зданий. При частном использовании помещений следует вычислять, если работа проходит экономично, без излишних трат, если эффективно использованы все помещения. Причиной почему заняты целым с точки зрения его частей, является качественный подход, который в свою очередь отдан целям а потому возникают

перед нами вопросы процесса, которые предполагают, что рост, изменения и развитие даны тем, что является нормой и реальностью. Здесь пересекаются идеологические взгляды Маркса со взглядами pansofistů и энциклопедистов, в особенности в том направлении, что привело к перемене опыта в познаниях, применениях систематического изучения работы, поиске продуктивности и создании новых отношений. Это внутренне познание было нам долго сильно отдалено благодаря поверхностным идеологическому взгляду на работу, что привело к временному отставанию от участия в соревновании индивидуально продвигать и непрерывно двигать границы качественных познаний к общему мнению, взгляду на основу предпринимательства.

1. Facility management – важное пространство для активит во вспомогательных процессах

За последние 20 лет facility management зарегистрировал значительное развитие, FM становится профессией, которая медленно, но хорошо внедряется как в частном, так и общественном секторе. Для удержания темпа нуждается в менеджерах с новыми способностями и знаниями. Между работоспособностью и образованием необходимо сильные детали, чтобы предоставили двойной ток информации покрывающие наилучшие методы, исследования и теории. Другими словами, подыскивается окружение, которое поддержит непрерывное развитие или непрерывную обратную связь между производственным FM и сектором обучения.

Уже с 70-х годов прошлого столетия facility management развивался значительно быстро. Этот гибкий рост обратил мнение критики, что FM является простой маркетинговой программой или попыткой подчеркивания важности группы специалистов среднего менеджмента. Скорее с упором на знания менеджмента нежели техническое образование, лежит реальная величина в профессиональном управлении всех физических источников, которые поддерживают возможности торгующей организации. Почти все выше перечисленное возможно всегда и во всех случаях развивать и изменять. Основные причины, которые повлияли на „просторы синего океана“ в области FM являются следующими:

- увеличение капитала, а с тем и тенденция регулирования производственных расходов
- развитие ИТ и микроэлектроники
- падение „железного занавеса“
- глобальная конкуренция
- перераспределение дохода, тем самым возникновение новой растущей основы капитала
- служебные возможности.

Несколько групп пытались определить область FM, например определение Конгресса американских библиотек: *„использование и координация физического пространства, людей и работы в организации, включающие в себя принципы торгового управления, архитектуры, поведения и инженерные науки“*, или короткое определение, выпущенное в 1992 году английской фирмой FM2: *„сотрудничество зданий, работы и людей в единой взаимно влияющей системе“*.

Развитие Facility менеджмента набрало темпы в реальном международном понятии. С североамериканского оригинала расширился до Европы, стран средней и восточной Европы, Австралии и юго-восточной Азии. Процесс принятия на работу экспертных поставщиков к обеспечению вспомогательными услугами, известными как

„outsourcing“ или „contracting-out“ начал быть введенной методой, предоставляемой услугами FM или проектом PPP. В некоторых случаях переводятся домашние служащие к новым представителям услуг так, что они не теряют прежнюю работу даже если будут у других работодателей. Следующим улучшением является управление финансовыми потоками, где домашняя группа (команда) опускает материнскую организацию для организации самостоятельной фирмы, услуги управления, причем навязываются на управление одинакового диапазона экспертных услуг. Не так давно некоторые британские организации искали возможность к предоставлению не централизованной помощи, как альтернативу к стандартному подходу к оутсорсингу. Данным путем, как предполагают, достигнут значительного успеха во временной экономии в области производства, покупательной силы и подхода к широкой основе знаний и специализации FM без перевода служащих в другую организацию. Следующим развитием является „частная финансовая инициатива“ начатая во время ранних девяностых годов. Долгосрочно предоставляют механизм для партнеров правительства с высоко расходными проектами и частью потенциальных выгод в рамках инфраструктуры, значительного риска и социо-энергетических возможностей двух важных секторов. Идеей является: использование частного сектора к финансированию и его предприятием достичь лучшего увеличения стоимости вложенного капитала. По данной причине правительство становится скорее организатором нежели комиссаром главных инвестиционных проектов. Частное предприятие, государственная казна и высокопоставленные министерства все обеспечены или же обеспечивают проживание и услуги в центре большого города как проект „Private Finance Initiative“. Прежде, чем была заведена эта политика, более 350 контактов — включающие в себя недвижимость, дороги, железные дороги и развитие организаций — было одобрено с общей величиной почти 20 миллионов £ фунтов стерлингов с типичной продолжительностью эксплуатации 25 лет. Существуют различные схемы PFI.: новый владелец здания должен реально производить проекты и конструировать здание хорошего качества, чтобы расходы по текущему ремонту, так же как и функциональное старение были минимальными. Так же поставщики PFI должны перенять ответственность за доход и перевести риск на их капитальные расходы. Вопреки торговым условиям, расходы на facility management будут аккумулированы и станут источником дохода, из которых частный сектор будет финансировать свой будущий заработок, а потому необходимо точно знать их будущую чистую настоящую величину уже в процессе исходных контрактных переговоров. Каждый опытный facility менеджер отдает себе отчет, что не совсем естественно, угадать точно весь риск. К концу восьмидесятых годов и до нового миллениума, начали определенные предприятия частного сектора идентифицировать аппликацию типа PFI без собственного имущества и делопроизводства facility management. В месте где было включено наличие собственных части имущества, финансовые директора и управляющие служащие могли выбрать растущую прибыль для инвестирования в собственные процессы, которые были реализованы эффективнее обратной арендой, в то время как одновременно снизился риск потери собственности. Некоторые планы стали известны как фирменный PFI. Аббатская национальная строительная организация („The Abbey National Building Society“) и Британский телеком („British Telecom“) это два примера крупных британских организаций, где приняли данные стратегии.

2. Производственная основа представителей услуг facility management

Обеспечение производства и ведение недвижимым имуществом составляют деятельности такие как, например обеспечение содержания строительных элементов объекта, уборочная работа, пожарная безопасность, оптимальное расположение и использование имеющихся площадей, отчетность, налоговая проблематика, страхование. Собственный рабочий прием чаще всего касается:

- создание плана работы и финансовой сметы в взаимодействии с клиентом,
- составление месячной финансовой сметы — план использования, включая регулярной актуализации его использования,
- сотрудничество и возможное участие на совещаниях верховного управления клиентом,
- выдвигание системного контроля и обеспечение исполнения законодательства,
- при сотрудничестве с персональным отделением следование и обеспечение всеми необходимыми обучениями ведущих работников и работников, или в случае и заочных работников,
- собственный план расходов FM и их соблюдение,
- тендеры при реализации плана работ,
- договора с внешними поставщиками,
- договора на энергию – электрическую энергию, газ, воду, и т.д.,
- обеспечение административным управлением – строительная отрасль, гигиена, окружающая среда и т.д.,
- командная работа с соответствующими специалистами касающихся планированного ремонта, расширения или изменений в производстве и т.п.,
- обеспечение непланированной деятельности мимо рамки годового договора — дополнительный заказ,
- оценка отдела FM включая сотрудничество с клиентом.

3. Основа управления вспомогательными процессами

Целью управления вспомогательной деятельностью (facility management) является планирование, организация, ведение и контроль их процесса в рамках предприятия с соответствующим core business. В данном современном управлении предприятия должен и такой инструмент приобретать новые формы. Речь идет в применении менеджмента как такового, который в своей разработанной форме широко координирует производственные факторы, процессное управление и рабочую среду с помощью визуализации информации, связей и отношений. Выходит из зарубежного опыта, что facility management метод, который в совершенстве согласует служащих, рабочую среду и процессы внутри организации, а именно так, что

- специфические элементы управления вспомогательными процессами представляют собой опорной точкой для facility management;
- следует сравнить реализованные итоги целого процесса вспомогательной деятельности с ожидаемыми, требуемыми или же необходимыми итогами;
- искать причину во всех мечтах, где бы могло применится деформирующее влияние индивидуальных интересов, нужд и других побуждений не только участников контролируемого процесса, но и целого окружения;

- наконец определить способности всех частей управляемого объекта для собственной выдачи управленческой информации, их управления сверху, как и для возможной актуализации направлений и целей.

Инициатором данного процесса является facility менеджер, который имеет соответствующее правомочие (способность) для отвечающей ступени управления:

- стратегическое управление – facility corporate менеджер, член управления, который отвечает за стратегию вспомогательной деятельности и управляет остальными уровнями;
- тактическое управление – facility менеджер, профессионал, которое обеспечивает оптимальное и экономически эффективное управление всем имуществом и необходимыми службами в организации;
- оперативное управление – перволинейный уровень управления, обеспечивающий каждодневный ход организации по объекту (facility объект менеджер) или профессия — компетенция (производство и содержание, недвижимости, людского источника и факторов среды, планирования и менеджмент проекта, функция и режим устройства, финансы (обеспечение и наблюдение), обсуждение качества и инноваций, коммуникации).

Facility менеджер как соноситель общественного движения не может быть ограничен только на задачу управляющего объектом, принужденного к обучению, мотивации и возможно к дальнейшему предметного влияния в подсистемах вспомогательных процессов. Человек всегда вносит в отношения и свою эмоциональность, чем часто может быть изменено направление и характер его деятельности. При исследовании реальной копии и целого объема влияния т.н. людского показателя в управляемых вспомогательных процессах следует считаться с тем, что в сравнении с опрятными моделями первичной деятельности, как в качестве системы рационально разделенной стоимостной деятельности, будет конкретная реальность вспомогательных процессов влиять довольно чужеродно или же недостоверно. Судя по отдельным вспомогательным функциям (служб объекта) можем говорить о системе введения (см. 8 основных), которые далее подразделяются на 22 процесса и 186 функций. Судя по характеру клиента и требованиям к передаче управления (facility management), воспринимаем данный момент идущей передачи ответственности за вспомогательные процессы как момент рыночного доверия и возникновение стратегического альянса. Доходит к передаче ведения, ответственности в управлении и полным смысла и направлением требований на снижение расходных затрат. Принципиальные различия между обоими субъектами стратегического альянса делятся на:

Деятельность	Процессный менеджмент	Facility management
1. Принцип влияния	совмещенность	будущее
2. Решение	ориентация на вывод	ориентация на вывод
3. Момент воздействия	после поломки	перед поломкой
4. Эффект	отстранение	профилактика

С точки зрения процессного управления различаются следующие информационные системы:

- система транзакций данных (TPS) – чем подразумевает широкий объем информации оперативного характера проводимого на низких уровнях иерархической построения организации. Речь идет об оформлении документов, коммуникационной

системе и системе поддерживаемой software. В данном смысле рассчитывается рядовая информация из плана и наличие в данной области, и информацию предоставляемую системой CAFM/CIFM и его следующими подсистемами (см. далее);

- менеджерские информационные системы (MIS) – здесь взвешиваются данные и информации со значительным перевесом проведения на средних уровнях иерархического построения организации, которую далее можно делить для обеспечения информационной поддержки сравнительно стандартных менеджерских задач:

- планирующие и решающие делопроизводства
- делопроизводства, обеспечивающие калькуляцию и процесс подсчета хозяйственного итога

- делопроизводство персоналистики, оплаты труда
- системы, ориентированные на оценку
- экспертные системы;
- менеджерские информационные системы – здесь подразумеваем системы информации, которые выходят из

- стоимостной цепи предпринимательской процесса для поддержки принятия решения:

- система для поддержки принятия решения (TPS)
- экспертные системы (ES)
- системы для поддержки верховного управления (EIS)
- системы для facility процессов, направленные в основном на расходы, которые служат менеджменту в следующих областях:

- поддержка канцелярской деятельности
- системы внутренней и внешней коммуникации (EDI).

На самом деле используемая информация для непосредственного управления facility процессами можно получить при разделении значимых аспектов требуемой компетенции на основе аудита (выходных величин). С учетом того, что facility процесс управляем общественным процессом, который в первую очередь характерен тем, что на обоих его полях есть людской фактор с субъективным вложением для исполнения управляющей и исполнительской деятельности, следует при создании системы информации брать в расчет данный фактор и искать минимизацию отрицательных сторон в данной деятельности составлением руководства, как в качестве управляющей системы для внутрихозяйственного компонента — следовательно и для отдела facility менеджеров. Руководство является исходным пунктом для создания собственных управлений информацией, которая осуществляется деятельностью целой управляющей структурой. Свою задачу руководство по управлению исполняет тем, что трансформацией основной информацией управления приходящей од высших отделов управления устанавливает комплекс своих собственных информации об управлении, объем и состав выводов для всех частей управляемого объекта,

- планирует условия реализации для деятельности отдельных частей, включая организацию и координацию сроков,

- контролирует результаты процесса реализации у отдельных частей, как и их сыгранность (временную, пространственную и предметную) в целом управляемом секторе и балансирует эвентуально необходимые коррекционные и стимулирующие

мероприятия (снова созданием соответствующих управленческой информации), а именно с вниманием на состав и объем требуемой производительности и с расчетом на установленные временные (координационные) требования,

- модифицирует ранее установленные цели в случаях:
- возникновения новых ситуаций под влиянием реализации или же нереализации предполагаемых итоговых величин
- в частичном элементе управляемого сектора,
- в целом управляемом секторе деятельности,
- наступивших изменений в окружении управляемого объекта.

Обеспечение вспомогательными процессами на профессиональном уровне, позволяющем организации сосредоточиться на основной производственной деятельности – (business core) может обобщить под понятием Facility management. Данный способ управления использует уже ряд организаций, а именно часто сектор услуг:

- финансовые учреждения,
- административные центры,
- торговые центры,
- больницы, университеты,
- государственные учреждения,
- промышленные предприятия.

Facility management можно представить как область⁹, которая оптимизирует вспомогательные процессы в организациях с расчетом на организацию и экономию. Целью является эффективно поддерживать основные производственные процессы организации. Область, которой facility management занимается, довольно широкая. К главным задачам facility менеджмента относятся:

- финансирование оборудования и оснащения,
- выбор, аренда и ведение недвижимости,
- выбор мебели, оборудования и внешних услуг,
- строительство, реконструкция и переезд,
- здоровье, безопасность, охрана,
- становление организационных правил и методов,
- измерение и управление качества среды,
- архитектура, инжиниринг,
- пространственное планирование и управление,
- режим зданий, ухода и ведения,
- контроль за торговыми услугами (копирование, транспорт, уборка, питание),
- телекоммуникация,
- окружающая среда.

Отдельные области модифицированы по образу конкретных условий и требований. Например, перечень уборочных работ устанавливает потребности внутренних и внешних пространств. Между функциями уборочных услуг относятся и обеспечение вывоз отходов, логистика гигиенических потребностей, истребление грызунов, дезинфек-

⁹ Определение IFMA ((International Facility Management Association): „Метод, как в организациях взаимно согласовать персонал, рабочую деятельность и рабочую среду, которая в себя включает принципы торгового администрирования, архитектуры, гуманитарных и технических наук.“

ция и т.д. Забота о растениях в случае может поменяться на самостоятельную главу садовой работы¹⁰. Организация услуг не обладает производственной основой и потому обеспечение услуг вспомогательного характера является для нее на столько отдалено от основной деятельности. Единый взгляд facility management на эти процессы позволяет организациям услуг сосредоточиться на основном процесс предоставления услуг. К основным решениям относится установление вида и объема деятельности, которую лучше решать способом поставки (аутсорсинг). Цена, аутсорсинговой деятельности должны были быть обеспечены дешевле, нежели если были бы производимы собственными силами и не только из моментальной оценки, но и с долгосрочного вида. Качество внешне обеспечиваемых услуг снова должна была бы сопоставима с составом, если бы данные функции были внутренне обеспечены. Развитие рынка однозначно направлен к специализации, которая побочно обеспечивает большую профессиональность, знание и качество. Правилom должно было быть то, что фирмой, от которой была услуга куплена, должна была быть организацией, в ней данная деятельность является основной предпринимательской деятельностью. Внешняя сервисная организация должна была бы гарантировать коммуникацию и сервисное обеспечение оутсорсинговых функций на целые 24 часа. Если это возможно, то уместно дать предпочтение оутсорсингу всех функций (которые организация не желает сама обеспечивать) с помощью одной внешней организацией.

Все услуги предоставлены в определенном пространстве, для их обеспечения необходимо недвижимое имущество. Здания все более оборудованы современными технологиями, их неотъемлемой частью являются электронные управляемые элементы и целые управляющие системы а не содержание все больше налагаются высокие требования в рамках внедрения стандартов качества и окружающей среды. Именно недвижимое имущество может составлять в организациях услуг значительную часть имущества, в случае аренды значительную часть постоянных расходов. Обеспечение режима и ведение недвижимого имущества составляет функции: например обеспечение содержания строительных участков объекта, пожарная безопасность, оптимальное расположение и использование имеющихся площадей, наличие, налоговая проблема, страхование. В организациях услуг, где служащие имеют исключительную задачу благодаря прямым контактам с заказчиками, важно, чтобы работники разделяли параметры организации и их предназначение. Важно, чтобы понимали свое положение в процессе предоставления услуг и были мотивированы к достижению как можно высоких стандартов качества. Активная задача служащих должна была бы быть поддерживаема управлением организации созданием благоприятных рабочих и социальной среды. Следует создать такие условия, чтобы работники чувствовали интерес и опеку и со стороны работодателя. Если же о работниках хорошо позаботились, так же и они будут применять подобный подход к заказчикам. Конечно же как и в других областях деятельности организации существуют здесь системы использующие преимущества информационных технологий (ИС/ИТ). Методы управления вспомогательных процессов, практикован-

¹⁰ Например, далее объем активностей, скрывающихся под названием безопасность довольно широк и разнообразен. Вместе с „хранением“ можно включить в эту категорию и управление работой логистики объекта: деятельность администрации, контроль посещений, управление парковкой и т.п. Административная поддержка включает в себя услуги регистратуры, поставки канцелярских нужд, инвентаризацию, архивацию, ликвидацию и деятельность, требующую большего профессионального вмешательства: обеспечение телекоммуникационных услуг, сору-shop, аренда канцелярской техники и т.д.

ные с помощью бумажного наличия имущества в регистраторе, различных журналах, листовой системе, настенных вывесок и ряд недостаточно учтенной документации, не могут быть уже во время, где решающей является своевременная информация, достаточными. Поэтому сейчас в большей мере начинают использовать т.н. CAFM (Computer Aided Facility Management) системы, которые предоставляют отделению facility менеджмента совокупную информацию для эффективного управления и оптимизации данных побочных функций и процессов. Несмотря на то, что побочные функции и процессы своими расходами и результатами значительно участвуют на целом производстве организации, их оптимизации и управлению не уделяется должное внимание. Хотя данные функции и воспринимаемы как вспомогательные, но со своими расходами и результатами значительно участвуют в целом ведении хозяйства организации. Оптимизация их управления на основе facility management приносит:

- восстановление производственных расходов
- понижение пространственных требований
- стратегический обзор для планирования
- уточнение бухгалтерии и инвентаризации
- разделение арендной платы и амортизационного отчисления
- оптимализация средств
- точную адресованность расходов.

Организация услуг часто используют профессиональные услуги предоставляемые организациями, их главной деятельностью являются функции относящиеся к facility management. Организация, обладающая высшим объемом недвижимости, использует так же возможности собственного потенциала созданием собственного отдела facility management, который управляет и координирует вспомогательные функции как производимые собственными силами или обеспечивают их покупку. Пример следующих возможностей является ситуация в Коммерческом банке, АО. Та для производительности вспомогательных функций создала дочернюю организацию, которая в 100 % владении Коммерческого банка. Вспомогательные услуги были до 2001 года организованы с высокой мерой централизации. Ряд правомочий имела дивизия вспомогательных услуг (ведение, режим работы и содержание имущества, услуги автообслуживания, услуги связи, документации и почтовой работы, услуг материального обеспечения и складского хозяйства, услуги инвестиционного характера, услуги безопасности,...) и часть была рассредоточена на отдельные филиалы, где была данная функция в ведении директора филиала (в основном функции текущего характера). Для улучшения качества исполняемых вспомогательных функций была выбрана концепция, которая основывается в оутсорсингу избранных вспомогательных услуг. Так возник целиком новый предпринимательский субъект со значительными преимуществами (ясная основная функция — избранные вспомогательные функции в Коммерческом банке, возможность исполнения функции, которые Коммерческий банк не мог исполнять например жилищные и торговые услуги, специализация на сферу предпринимательства, которое позволяет предоставить качественные и профессиональные услуги и внешним заказчикам, целосекторное влияние).

Когда начали хорошо работать отдельные функции, путь продолжался к комплексным услугам. И уже здесь встречаемся с facility management, основной идеей которого является создание оптимальные условия для работы основного предмета предпринимательства. И именно в том самом широком смысле. Для нашей практики понятней использовать понятия как вспомогательные процессы или опоры. Целью facility

management является предоставление такой поддержки (опоры), которая увеличит производительность организации. Достигнем этого идеальной сыгранностью среды, вспомогательных услуг, процессов и людей работающих в организации. Решение эффективности вспомогательных процессов является довольно сложной проблемой, прежде всего у неприбыльных организаций. Причиной их заведения не является достижение прибыли, но больше обеспечение общественно полезного задания. То, что на первом месте не финансовые показатели, не значит, что все в порядке, если же организация не направлена на увеличение производительности всех процессов. Именно вспомогательные процессы „отягощают“ бюджет данных организаций. Улучшение их эффективности освободит средства для достижения задач в главной деятельности. Например, больницы являются очень сложным комплексом, который включает широкий спектр функций. Складываются с одной стороны из различных медицинских рабочих мест, как например клиники, самостоятельные *primární*, лаборатории стерилизации а с другой стороны из цехов, которыми например являются котельные, прачечные, парковка, общежитие, продовольственные цехи. Например, в самом крупном медицинском оборудовании в Чешской Республики в Факультетской больнице в Мотоле, которая состоит из двух соединяющихся моноблоков и несколькими самостоятельными павильонами (2380 постелей), в наличии есть сжигающий цех (установка для сжигания и котельная), прачечная (самый крупный прачечный цех в Праге), продовольственный цех (дневной объем 10 000 блюд), парковка (800 машин), общежитие (1300 мест). Основной сферой деятельности является предоставление медицинской опеки и потому медицинский цех нанимает подавляющую часть специализированных величин больницы (4000 медицинских работников из 5000 служащих). Вспомогательные процессы проходят в рамках величин, которые были созданы во время центрального планирования и были доукомплектованы. Одновременно оборудование в большинстве технически устаревшие, не отвечают требованиям производственным и экономическим. Именно здесь бы использование инструментов эксплуатационного менеджмента принесло ряд эффектов. На основе разбора имеющихся величин (состояния и использования технического оборудования, количества и квалификации работников, рабочих методов, технологических процессов, логистических механизмов, использование преимуществ стандартизованного подхода) позволяет сравнивать достигнутых величин с требованиями больницы и создает пространство для реализации избытков величин на рынке, соведущую к росту производительности данных процессов. Первым шагом является решение, если данные цеха останутся частью больницы или будут арендованы¹¹, или же переведены на другие организации¹², которые бы на долгосрочно договорной основе поставляли больнице свои услуги, что лежит в области стратегического решения. Разбор производственных возможностей должны были бы совместно с финансовым и маркетинговым анализом создавать подоснову для выбора основной концепции решения вспомогательных процессов.

¹¹ Возможность аренды данных объемов ограничена законами о расчетных правилах и имуществе Чешской республики, которые устанавливают аренду максимально на 5 лет. Данный период можно и продлить на 5 лет, но только в том случае, если у гос. учреждений нет иного лучшего применения про данный объем. Оборудования уже технологически устарели и нуждаются в модернизации, что про арендатора означает инвестиция. (диссертационная работа Инженера Х. Свободовой).

¹² Продажа трафика обусловлено решением Правительства Чешской Республики

Facility management открывает новую точку зрения на управление вспомогательных процессов. Эти процессы для организации являются уже традиционной областью, в которой как в черном ящике внешне исчезает без эффекта на главный предмет предпринимательства ничтожная часть расходов фирмы. А поэтому логично, что в современной конкурентной среде, где расходы относятся к решающим факторам успеха организации, накопления должны быть в этой области предметом интереса менеджмента. Вернемся ли к значимому понятию facility management, речь идет о управлении и производительности вспомогательных процессов на одинаковом качественном уровне, как ключевые процессы основного предмета предпринимательства. Вкладом facility management является лучшее использование площадей, оборудования и инвентаря, высшее качество рабочей среды и освобождение менеджмента от решений ряда банальных текущих проблем. Последний указанный эффект часто недооценен, но зачастую бывает крупным. Менеджмент сэкономленное время уделяют для развития ключевых работ, а тем самым способен значительно увеличить эффективность собственного предпринимательства. Результатом введения facility management потом не экономия расходов, но большая производительность и прибыль организации.

В данное время встречаемся с интересной ситуацией на рынке. Потенциальные заказчики начинают понимать, что нуждаются в эффективном управлении и производительности вспомогательных услуг. Рождается сознание потребности, но, несмотря на это спрос на рынке очень маленький. Представители услуг в области facility management напротив этому предлагают свои услуги очень мало, предложение очень слабое. Одни это аргументируют, что „нет необходимых услуг на рынке“ другие же отвечают „мы бы смогли это доказать, но на рынке нет интереса“. Вопрос, кто прав. Позволю предложить свой вариант ответа: оба. Примером может быть со стороны потенциальных покупателей, например организация SODEXHO, которая у нас известна предоставлением продовольственных услуг и продажей талонов на питание, но во всемирном измерении относится с более 270 000 служащих к крупнейшим представителям почти 150 видов услуг относящиеся к области facility management. С развитием целого портфеля услуг ожидается, пока создастся достаточно сильный спрос. На стороне потенциальных заказчиков может быть примером организация из крупных отраслей энергетики, автомобильной промышленности и т.п., которые имеют сравнительно ясно в своих потребностях, но при конкретном зондировании чешского рынка не нашли пока партнера готового предоставить комплексные услуги на необходимом уровне.

Аналогичный подход включает в себя понятие PPP (Public Private Partnership). PPP¹³ есть договорное соглашение между общественным сектором и представителем частного сектора об обеспечении общественных услуг со стороны частного поставщика. Эти проекты встречаются в области транспортной инфраструктуры, просвещения, здравоохранения, и т.д.¹⁴ Одним из них, например проект предоставления энергетических услуг в Факультетской больнице в Мотоле, где частное лицо обязывается на базе

¹³ Расширение зависит на изменения законодательства (закон о поставке общественных заказов, закон о имуществе государства, концессионный закон, закон о бюджетных государств и закон о бюджетных правилах краев и другие.

¹⁴ Договор о PPP обуславливается долгосрочной длительностью и общественно управленческие органы должны заранее предоставить поставщику очень точную спецификацию услуг, которые частный поставщик будет в течение продолжительности договора предоставлять. Договорная оплата обычно структурирована так, что общественно управленческие органы или пользователи платят только за предоставленные услуги, а не за активы необходимые для предоставления услуг. У PPP обычно подразумевается, что частный партнер понесет ответственность за строительство новых или перестройку имеющихся актив, которые по окончанию договорного отношения чаще всего переведены на общественный сектор.

„energy performance contracting“¹⁵ поставлять энергию подле согласенных накопительных и качественных указателей.

Заключение

Вспомогательные процессы в организациях не могут быть успешными, до тех пор пока люди – как и единицы, так и коллектив – не направятся в верный момент на верные детали. Путь от функционального концепта управления целого производства к ключевым подробностям вспомогательных функций для действующих менеджеров будет долгим. Будет нужным пересмотреть целый широкий состав фактов и идей, причем количество их комбинаций и перестановок в основе своей бесконечны. Будет нужным взвесить весь риск и его возможные последствия. Будет нужным пройти всеми этими возможностями и выбрать те, которые для вспомогательной деятельности важны. Для них будет нужно найти соответствующие люди, присмотреться на которых будет нужно, чтобы работа была по времени согласована. Данный решающий процесс требует:

- тщательных знаний предприятия и его окружающей среды;
- способность верного заключения о людях – о их потенциале, надежности, преимуществах и слабостях;
- интенсивное сосредоточение и интенсивную мыслительную работу и исключительное умение вести открытый и вещественный диалог.

Мы не знаем другой интеллектуально трудной работы. Управление не опирающейся о нацеленную концепцию facility management, экономику предприятия и другие спектры просвещения и индивидуального опыта включая позитивного fideismu в будущий успех является не полным и не эффективным. Без способности обеспечить доведения вещей до успешного конца остальные качества способности выйдут напрасными.

Библиографический список

1. Выскочил, В.К.+ Штруп, О.: Вспомогательные процессы и сокращение накладных расходов (Facility менеджмент). Professional Publishing Прага, 2003. ISBN 80-86419-45-2.
2. Выскочил, В.К.+ Штруп, О.+ Павлик, М.: Facility Management и Private Public Partnership. Professional Publishing Praha, 2007. ISBN 978-80-89646-34-4.
3. Выскочил, В.К.: Facility management и законодательство. Объединение EVIDA Пльзень, Сборник 1. международной научной конференции JUMAN 04, Прага 21. 10. 2004, ISBN 80-86596-52-4, стр. 261-269.
4. Марек, К.: Торгово-правовые договора.
5. Актуализованное издание, MU в Брно 2004, ISBN 80-210-3371-1, стр. 316.

¹⁵ При „energy performance contracting“ обе стороны стараются об экономии энергии, которую потом используют в финансировании модернизации энергетического оборудования. Данный тип договора в данное время наилучше работает у остальных предприятий, как например больницы и школы, которые имеют напряженный бюджет. Помогает реальность, что при ЕРС не нуждаетесь практически ни в каком начальном капитале.