

СОФИЙСКИ УНИВЕРСИТЕТ “СВ. КЛИМЕНТ ОХРИДСКИ”
Стопански факултет

Катедра „Стопанско управление“

Петър Ангелов Ташев

**Ефективност и ефикасност на компании с голям сграден
фонд посредством използване на професионален фасилити
мениджмънт**

АВТОРЕФЕРАТ
на дисертация
за присъждане на
образователната и научна степен
“Доктор”
по

3.7 Администрация и управление / 05.02.20 Социално управление

Научен ръководител:
проф. д.ик.н. Желю Владимиров
София, 2017

Материалите по защитата са публикувани на интернет страницата на Софийски университет „Св. Климент Охридски“, Стопански факултет – www.uni-sofia.bg/feba.
Публичната защита ще се състои на _____ в Стопански факултет на СУ „Св. Климент Охридски“ (София 1113, бул. „Цариградско шосе“ N 125, блок 3).

АКТУАЛНОСТ И МОТИВАЦИЯ НА ТЕМАТА

Актуалността на темата на дисертационното изследване се определя от няколко основни фактора:

- До момента няма направени достатъчно изследвания на тема фасилити мениджмънт и поддръжка на сграден фонд в Република България

- Необходимо е изследване на състоянието на фасилити мениджмънта в корпорации с голям сграден фонд и начина на неговото управление, от гледна точка на факта, че сградите генерират много голям процент от разходите.

- Необходимо е да се проследи и дали фасилити мениджмънтът в корпорациите е насочен само към намаляване на разходите или към увеличаване на добавената стойност

- Изследванията, правени в Западна Европа и САЩ не могат да бъдат използвани „на готово“ в българските условия от компаниите

Актуалността на темата е обоснована и от факта, че в западната литература има, макар и малко, емпирични изследвания по темата, но за такива правени в България няма достатъчно информация. Трябва да се вземе под внимание и факта, че през последните години в България има строителен бум, който доведе до много бързо строителство на много офисни, административни, логистични и търговски сгради, които трябва и се управляват от професионални компании или вътрешни професионалисти по фасилити мениджмънт.

Според редица експерти, изследователи и практики от фасилити мениджмънт сектора в България, а и в Европа— Миланов, Кавръков, Йенсен - добавената стойност на фасилити мениджмънта е ключова при избора на фасилити мениджмънт компания за управление на недвижимите имоти на компаниите. Предизвикателствата пред фасилити мениджърите да докажат как фасилити мениджмънта допринася за увеличаване на ефективността на компаниите, е едно от най-сериозните им предизвикателства.

Членството на България в Европейският съюз допринесе за внедряване на добри практики от европейски компании и за възможността на българските фасилити мениджмънт компании да се ръководят от европейският стандарт по фасилити мениджмънт EN15221 1-7.

Съществена роля в развитието на пазара на фасилити мениджмънт услугите в България има и създаването на Българска фасилити мениджмънт асоциация през 2008 година. Това доведе до развитието на фасилити мениджмънт пазара в страната, като обедини специалистите в бранша.

Създаването на Българска фасилити мениджмънт асоциация съвпадна и с развитието на бакалавърски и магистърски програми по фасилити мениджмънт, което доведе до повишаване на капацитета на човешките ресурси, както и до развитие на научните изследвания в областта.

Развитието на строителството и повишаването на инвеститорския интерес от страна на български и международни компании доведе след себе си увеличаване на офисните и индустриалните площи в страната, които изискват професионалното им управление. Международните инвеститори, знаейки предимствата на професионалния фасилити мениджмънт, започнаха да изискват същото ниво на обслужване, каквото получават в останалите страни от Европа. Това доведе до развитие на българските компании в сферата на фасилити мениджмънта, които трябваше бързо да се научат да предоставят услуги на високо ниво.

На българските инвеститори в недвижими имоти им бе необходимо повече време да осъзнаят предимствата на професионалната поддръжка на имотите, както и възможността за по-голяма добавена стойност от предлаганите услуги по почистване, охрана, озеленяване и други.

Все още обаче в България се правят малко изследвания по темата за подобряване на ефективността на компаниите и факторите, които влияят върху добавената стойност на фасилити мениджмънта върху тях.

Посочените изводи по-горе обуславят необходимостта от разработване на научно изследване на тема „Ефективност и ефикасност на компании с голям сграден фонд посредством използване на професионален фасилити мениджмънт“.

СТЕПЕН НА РАЗРАБОТВАНЕ НА ПРОБЛЕМА В НАУЧНАТА ЛИТЕРАТУРА

Проблемът с доказването на ефекта на фасилити мениджмънта и добавената му стойност за повишаване на ефективността на компаниите е разглеждан в недостатъчна степен в научната литература. Един от първите пъти, в който се споменава, е в изследването на Анна Линдхолм, в нейния дисертационен труд, публикуван през 2008 година, в който тя идентифицира 7 основни стратегии, които водят до увеличаване на приходите и/или производителността на компаниите и оттам водят до по-голяма ефективност на компаниите. Три от стратегиите, дефинирани от Линдхолм са пряко свързани с управлението и поддръжката на активите – това са **Стратегия за увеличаване на удовлетворението на служителите; Стратегия за увеличаване на производителността и Стратегия за намаляване на разходите.**

В българската литература могат да се намерят, макар и малко, примери за различни фактори, които влияят върху стойността на недвижимите имоти и биха могли да спомогнат за увеличаване на тяхната стойност. Доц. д-р Тихомир Пелов извежда четири основни фактора за това. Те са **Физически, Икономически, Социални и Административни.**

Според експертът Деян Кавръков няма как да се оценява нещо, което не може да бъде измервано. Затова той предлага различни ключови показатели за изпълнение, благодарение на които компаниите биха могли да оценят дали фасилити мениджмънта наистина добавя стойност към компаниите. Такива например за разходите за един служител за 1 кв. м. разгъната застроена площ; време за реакция при аварийни ситуации и други. Проследяването на тези показатели през годините може да доведе до по-добри резултати за компаниите.

Различни фасилити мениджмънт експерти споделят в серия от интервюта, че ползата от фасилити мениджмънта за самите сгради е в запазване на тяхната стойност чрез ясна и специфична за всеки обект стратегия, ориентирана към потребителя, чрез планирана и навременна поддръжка и професионално управление на сградите. Експертите в бранша са обединени от мнението, че професионалният фасилити мениджмънт се изразява в това, всичко в дадена сграда да работи, служителите да са удовлетворени, а инвеститорите да са доволни от постигнатите резултати спрямо заложените критерии.

Според изследване на европейската фасилити мениджмънт асоциация, когато компаниите възприемат фасилити мениджмънта за стратегически важен за тях, и обвържат ФМ дейностите си с основния си бизнес, добавената стойност на фасилити мениджмънта става осезаема.

Компаниите с голям сграден фонд в България все още не осъзнават значимостта и необходимостта от стратегическа зависимост между фасилити мениджмънта и основния им бизнес. Това признават голяма част от ФМ експертите в страната. За да бъде фасилити мениджмънта полезен за компаниите, те трябва да го припознаят като стратегически, да разберат значението на професионалната поддръжка и за управление на недвижимите имоти, както и да оценят неговата добавена стойност. Само тогава фасилити мениджмънта ще бъде полезен за тях и ще повиши тяхната ефективност.

ЦЕЛИ, ЗАДАЧИ И МЕТОДОЛОГИЯ НА АНАЛИЗ

Целта на настоящия дисертационен труд е да изследва влиянието на фасилити мениджмънта и корпоративните стратегии за управление на недвижимите имоти върху повишаването на ефективността на корпорациите и увеличаване на добавената стойност чрез професионален фасилити мениджмънт. Друга основна цел е да се намерят факторите, които влияят на решението на мениджмънта на компаниите да използват професионални фасилити мениджмънт услуги.

За да бъде постигната целта на дисертационния труд, са поставени **следните основни изследователски задачи:**

- Преглед на теоретичните разработки до момента в специализираната литература;
- Анализ на различните стратегии за управление на корпоративни недвижими имоти и фасилити мениджмънт, които се прилагат основно от компании в Западна Европа‘
- Анализ на емпиричните данни, събрани от специално изготвеното изследване чрез експертни оценки по повод настоящата дисертация. Анализът на данните дава отговор на въпроса дали и как фасилити мениджмънта и корпоративните стратегии за управление на недвижимите имоти помагат за по-доброто управление на корпорациите и какъв е ефекта на добавената стойност от тези стратегии;
- Определяне на конкретните фактори, които влияят върху решението на компаниите да използват професионални фасилити мениджмънт услуги.

Обект на изследването са български и чуждестранни корпорации, с представителства в България с голям сграден фонд, които могат да си позволят професионална поддръжка и стратегии за управление на недвижимите имоти. В изследването участват както компании, които аутсорсват всички дейности по управление и поддръжка на сградния си фонд, такива, които управляват тези процеси със собствен персонал и средства, а също и компании, които използват и двата типа управление – със собствени средства и с външни подизпълнители.

Предмет на настоящето изследване са:

- Организацията на фасилити мениджмънт дейностите в компаниите (аутсорсинг / използване на собствен персонал) от гледна точка на факторите, допринасящи за

увеличаване на добавената стойност от фасилити мениджмънта и стратегиите за управление на корпоративните недвижими имоти.

Тезата на дисертацията е, че ползването на добри фасилити мениджмънт практики и стратегии за управление на недвижими имоти води до повишаване на ефективността на фирмите и основните фактори за това са свързани с увеличаване на добавената стойност, фокусиране върху основната дейност и намаляване на разходите.

Настоящата **разработка се разработва с цел** да послужи на корпорации с голям сграден фонд да видят потенциала, който имат недвижимите имоти и да намалят разходите, които генерират техните имотите, да повишат ефективността си, да се фокусират върху основната си дейност и да подобрят организацията на работа.

Теоретичните референции, прегледът на литературата по темата, емпиричните изследвания на място в Република България и предложенията за подобряване на поддръжката на сградния фонд са полезни, както за изследователи на тази тема от страната и чужбина, така и за експертите-практици, работещи в секторите недвижими имоти, фасилити мениджмънт, проектен мениджмънт, строителство и др.

В изследването се тестват следните **хипотези**: Компаниите предпочитат да използват външен доставчик на фасилити мениджмънт услуги, отколкото да ползват собствен персонал; Компаниите подобряват основната си дейност чрез професионални фасилити мениджмънт услуги; Компаниите, създадени след 2000 година приемат фасилити мениджмънта за важен в по-голяма степен от компаниите, създадени преди 2000 година; Основните фактори, които определят важността на фасилити мениджмънта са свързани с добрата техническа поддръжка, както и по-добрата организация на работа на съпътстващите основната дейност процеси.

Методиката на изследването е базирана на следните научни подходи: исторически, интердисциплинарен, интегриран, системен, както и следните методи: индуктивен и дедуктивен анализ, моделиране, сравнение, сравнителен анализ (бенчмаркинг), метод на причинно-следствените връзки.

Проведено бе емпирично изследване сред фасилити мениджъри, административни директори, изпълнителни директори, мениджъри човешки ресурси на български и международни компании с голям сграден фонд в България. С тях бяха проведени срещи интервюта с цел събиране на информация от тях за сектора в България. За база на

емпиричното изследване са използвани подобни изследвания, извършени от чуждестранни автори, както и специализирана литература.

Мениджърите, с които бяха проведени интервютата и които попълниха въпросника бяха така подбрани, че да има представители на повечето икономически групи:

- Малки, средни и големи компании (по критериите на Закона за малки и средни предприятия, чл. 3 и 4)
- Компании с различна големина на сградния фонд – от 1 до над 1000 сгради
- Компании създадени между 1950 и 2010 година

Това разнообразие на анкетираните компании спомага за по-пълния поглед върху фасилити мениджмънт дейностите и на кои компании професионализирането на ФМ дейностите води до увеличаване на ефективността им.

Анкетната карта бе изпратена до специално подбрани фасилити и пропърти мениджъри, административни директори и директори човешки ресурси от над 150 компании, като проведените интервюта и попълнените въпросници са 107 на брой. Въпросите от анкетната карта са количествени и бяха обработени с помощта на статистически софтуер.

СТРУКТУРА НА ДИСЕРТАЦИЯТА

Настоящата дисертационна работа има **следната структура** – увод, три глави и заключение, списък на използваната литература, списък на публикациите, списък на използваните съкращения, списък на таблиците, списък на фигурите и едно приложение. Общият обем е 199 страници, от които 167 страници са основен текст. Библиографията се състои от 125 литературни източника, от които 45 на български език и 67 на английски език и 13 източника от интернет. Дисертационният труд съдържа 58 таблици и 27 фигури.

СЪДЪРЖАНИЕ

Списък на съкращенията	7
Основни термини	8
Списък на таблиците	11
Списък на фигурите	14
Увод	16
1. Глава първа - Теоретични основи на фасилити мениджмънта – значение, обхват, развитие	25
1.1. Фасилити мениджмънт	25
1.2. Обхват на фасилити мениджмънта	27
1.2.1. Европейски стандарт по фасилити мениджмънт EN 15221:1-7	28
1.3. Услуги по фасилити мениджмънт в България	43
1.4. Фактори за промяна на фасилити мениджмънта	46
1.4.1. Информационни модели на сградата – BIM – Building Information Modelling	46
1.4.2. Софтуерни системи за подпомагане на фасилити мениджмънта - CAFM (Computer Aided Facility Management)	48
1.5. Стратегическо планиране	54
1.6. Състояние на сектора в България	56

1.6.1. Човешки ресурси	58
1.7. Организация и мениджмънт	61
1.7.1. Организация	61
1.7.2. Мениджмънт	64
1.8. Изводи	72
2. Глава втора - Фасилити мениджмънт и стратегии за управление на корпоративни недвижими имоти	75
2.1. Основни заинтересовани лица в областта на Фасилити мениджмънт	86
2.1.1. Дивелопери	86
2.1.2. Институционални инвеститори / Фондове	87
2.1.3. Държавни и/или общински организации	87
2.1.4. Корпорации	87
2.1.5. Строителни компании	88
2.1.6. Ютилити компании	89
2.1.7. Компании за ФМ услуги / Подизпълнители	89
2.1.8. Консултантски компании	90
2.2. Корпоративни стратегии за управление на недвижимите имоти	90
2.2.1. Офис Мениджър	94
2.2.2. Едно населено място, една сграда	94
2.2.3. Едно населено място, много сгради	96
2.2.4. Множество населени места, с регионални структури	97
2.2.5. Международен модел	98
2.3. Фасилити мениджмънт като добавена стойност	98
2.4. Модели за увеличаване на стойността на недвижимите имоти	102
2.5. Оптимизиране на поддръжката във фасилити мениджмънта	116

2.6. Изводи	117
3. Глава трета - Емпирично изследване на факторите, които допринасят за добавяне на стойност на компаниите	121
3.1. Методология	121
3.2. Анализ на извадката	123
3.3. Анализ на резултатите от крос таблици	128
3.4. Факторен анализ	133
3.4.1. Консистентност на данните	133
3.4.2. Факторен анализ на данните	134
3.4.3. Проучване на корелационната матрица	136
3.4.4. Екстракция на факторите	138
3.4.5. Коефициенти на приобщаване	140
3.4.6. Репродуцирана корелационна матрица	141
3.4.7. Факторна ротация	142
3.5. Изводи от факторния анализ	145
3.6. Регресионен анализ	150
3.6.1. Оценка на модела	151
3.6.2. Адекватност на модела	152
3.6.3. Анализ на условията за приложение	153
3.6.4. Регресионни коефициенти на променливите	156
3.6.5. Анализ на индивидуалните факторите за важността на фасилити мениджмънта в следствие на регресионния анализ	157
3.7. Извод от регресионния анализ	159
Заклучение	161
Изводи от дисертационното изследване	161

Приноси на дисертационния труд	164
Използване на резултатите	166
Последващи изследвания по темата	167
Библиография	168
Приложения	177
Приложение 1 – Анкетна карта	177
Приложение 2 Длъжностна характеристика на фасилити мениджър	182
Приложение 3 - Таблици	186

КРАТКО ИЗЛОЖЕНИЕ НА ДИСЕРТАЦИЯТА

Глава 1

В първата глава на настоящата дисертация се разглеждат основните дейности и обхвата на фасилити мениджмънта в неговата най-чиста форма. В тази глава се дава и най-точното определение на фасилити мениджмънта, което гласи:

„Интеграция на процеси в рамките на една организация за предоставяне и развитие на договорени услуги, които служат за подпомагане и подобряване на ефективността на основната дейност на организацията“

В главата се дават и редицата фактори, които влияят върху фасилити мениджмънта през последните години и как те влияят върху промените.

Фасилити мениджмънтът в България започва своето развитие преди около 16 години, когато започна и малко по-масово строителство на административни и офисни сгради и в България навлязоха и международни инвеститори.

Приемането на България в Европейския съюз доведе и до развитие и на фасилити мениджмънта сектора в България в няколко направления. От една страна много европейски компании отвориха свои офиси в България, с ясното желание да получат същото ниво на обслужване от фасилити мениджмънт компании, каквото получават и в други страни, членки на ЕС. От друга страна, с приемането на България в ЕС, различни европейски норми и стандарти станаха препоръчителни за нашата страна. Основния стандарт, свързан с фасилити мениджмънта е европейската норма EN15221 1:7, която полага основните на уеднаквяването на терминологията, на стандартите и изискванията към фасилити мениджмънт компаниите и към споразуменията за ниво на обслужване.

Първият стандарт по фасилити мениджмънт – EN15221 – 1 Термини и дефиниции разкрива основните термини, свързани с фасилити мениджмънта. Този стандарт определя европейската дефиниция на фасилити мениджмънта, както и дава точно и пълно описание на фасилити мениджмънт модела.

Фигура 1 – Фасилити мениджмънт модел



Източник: CEN EN 15221:1

В него можем да видим каква е връзката между основните дейности на компанията и фасилити мениджмънта, както и какви са взаимовръзките между търсенето и предлагането и различните нива на взаимодействие.

От една страна имаме организацията, като действаща структура, която има основни бизнес процеси, които ѝ помагат да постигне собствените си стратегически цели. За да постигне стратегическите си цели, компаниите не могат да разчитат само на основните бизнес процеси, а трябва да разчитат и на подпомагащи процеси, които и позволяват да работи нормално. Тук идва и фасилити мениджмънта като управление на тези второстепенни бизнес процеси.

Фасилити мениджмънтът има за цел да намери баланса между търсенето и предлагането на тези допълнителни услуги и процеси. Той се сблъсква с изискванията и с желанието на компанията да получи голям брой услуги с максимално високо качество и ниво на обслужване, както и с ограниченията откъм разходи и бюджет, и качеството на услугата, която може да предложи външната компания или вътрешния ФМ отдел.

От страна на търсенето на ФМ услуги, компанията трябва ясно да е дефинирала своите основни дейности, както и да са строго определени стратегията и изискванията към фасилити мениджмънта на организационно (ежедневни дейности) ниво.

От страна на предлагането на ФМ дейности и услуги, те трябва ясно да бъдат разписани във фасилити мениджмънт споразумението за ниво на услугите, както и да има ясни и измерими критерии за постигане на съответното ниво.

Говорейки за фасилити мениджмънт, трябва да се обърне внимание и на управлението като бизнес дисциплина. Затова в главата е описано и развитието на теорията, свързана с управлението, стратегическото планиране и организационните структури.

Организацията като такава може да се определи като формална група от хора, която се стреми към постигане на обща цел. Има няколко различни определения за организация. Проф. Благой Колев (Пачев, Т, Колев, Б 2005) дава следното определение за организация: „Организация е всяко човешко обединение, което е съзнателно и рационално създадено като звено в общественото разделение на труда, има целева обвързаност, официализиран статут, йерархия и е с относително самостоятелно обособени параметри от обществото.“

Поглеждайки към фасилити мениджмънт пазара в България през последните години можем изцяло да се съгласим с твърденията на автора (Бънкова, А. 2006), че присъединяването на България към Европейския съюз доведе до отваряне на българския пазар, включително и строителния, към Европа. В България дойдоха много нови инвеститори и големи компании, които се нуждаят от съвременни офис площи, които да бъдат управлявани професионално според европейските изисквания на клиентите.

Глава 2

Във втора глава на настоящата дисертация - „Фасилити мениджмънт и стратегии за управление на корпоративни недвижими имоти – изследвания“ - се прави обобщение на литературата в сферата на фасилити мениджмънта, стратегиите за управление на корпоративни недвижими имоти и добавената стойност на фасилити мениджмънта. В много големи корпорации фасилити мениджмънтът, управлението на недвижимите

имоти и самите те, еволюират през годините от индивидуални решения за всяка дейност към общ подход за управление на работното пространство.

В главата авторът анализира някои от научните трудове на основоположниците на фасилити мениджмънта в Европа. Според част от тях фасилити мениджмънта трябва да представлява следните три неща за всяка компания:

- създаване на политика, която да отговаря на корпоративната визия
- овластяване на ФМ отдела/екипа с цел подобряване на предлаганите услуги
- разпознаване на стойността, която фасилити мениджмънта може да допринесе към основния бизнес на компанията.

Основните фактори, които ще бъдат анализирани с резултатите от анкетното проучване са технологични, бюрократичните и поддържащи.

Управлението на корпоративни недвижими имоти, както и фасилити мениджмънта са нови концепции, които се отнасят за недвижимата собственост на корпорации, чийто основен бизнес не е свързан с управление и поддръжка на недвижими имоти.

В тази концепция водещ е мотивът за добавяне на допълнителна стойност към основния бизнес на компаниите чрез повишаване на ефективността им. Това се постига чрез съчетаване на стратегическите цели на предприятието с различни стратегии за управление на недвижимите имоти чрез планиране, управление и контрол на разходите за имотите от една страна и повишаване на ефективността от друга.

От изключително значение тук е осъзнаването от страна на компаниите, че недвижимите имоти не са просто „необходимото“ средство за изпълнение на основния им бизнес, а нереализиран ресурс, който може да бъде от голяма полза за увеличаване на ефективността както на служителите, така и на цялата компания.

От направения преглед на литературата можем да видим, че има различни начини и подходи за определяне на ефективността и ефикасността на фасилити мениджмънта и стратегиите за управление на недвижими имоти, както и по какъв начин може да се определи добавената стойност на фасилити мениджмънта.

Какви изводи можем да си направим относно развитието на теориите за фасилити мениджмънт и корпоративни стратегии за управление на недвижими имоти, спрямо прегледа на литературата:

Според автори на специализирана литература по фасилити мениджмънт, най-често фасилити мениджмънт функциите могат да групират по следния начин:

Управление на организацията; ФМ планиране и прогнозиране; Администриране на наетото пространство; Планиране и управление на пространството; Архитектурно планиране; Почистване; Планиране на работното пространство; Бюджетиране; Придобиване на недвижимо имущество; Устойчивост; Проектен мениджмънт; Сигурност и безопасност; Общо-административни дейности; Управление на автопаркове; Копирни услуги; Рецепция; Счетоводни услуги и др.

Това групиране на фасилити мениджмънт функциите е взето под внимание при формирането на анкетната карта, на база на която ще се определят факторите, които влияят на компаниите за добавената стойност на фасилити мениджмънта.

В България дейностите по фасилити мениджмънт най-добре са разписани в следните кодове за икономическа дейност на компаниите – 68.2 - даване под наем и експлоатация на недвижими имоти; 68.3 – посредническа дейност по операции с недвижими имоти и 81.1 – комплексно обслужване на сгради.

Има различни фактори, които влияят върху промяната на фасилити мениджмънта и неговата функция при корпоративните стратегии за управление на сградния фонд. Както в много други области на бизнеса, основните фактори са технологичните – използването на новите информационни технологии спомага за по-бързото споделяне на информация, по-доброто събиране на данни за сградите, тяхното анализиране и използване при управлението на сградния фонд.

Един от основните теоретици по фасилити мениджмънт проф. Кийт Аликзандър смята, че ФМ играе изключително важна роля, защото:

- увеличава адаптивността при промяна на нуждите на бизнеса
- доставя здравословно работно място за креативни хора
- разбира бързо потенциала от използване на новите технологии
- подsigурява пълно използване на намаляващите природни ресурси, като едновременно с това минимизира негативното влияние върху околната среда.

Според Питър Крум, колкото повече компаниите стават по-големи и имат повече недвижими имоти, толкова те се нуждаят от нов и различен вид управление. Това е

обусловено от факта, че имотите са различни по тип, по вид, по предназначение и не на последно място се намират географски на различни места в една или в много различни държави. Това прави тяхното управление по-трудно и предизвикателно, но правилното прилагане на стратегиите за фасилити мениджмънт и корпоративно управление на недвижимите имоти може да спомогне много за добавяне на стойност към основния бизнес на компаниите. Така например има компании, които през определен период от време си сменят стратегиите и започват да разпродават фиксирани активи – най-вече сграден фонд – и да ги наемат обратно за ползване. По този начин компаниите си освобождават голям финансов ресурс, с който могат да финансират своите основни дейности.

В литературата се посочват много и различни измерители, които помагат на фасилити мениджърите да измерят по-добре начина, по който се представят сградите, които управляват. Но преди да започнем да измерваме представянето на сградите, компаниите трябва да изготвят стратегията за управление на недвижимите си имоти. Една резултатната стратегия чертае пътната карта за постигане на успех, дефинира какво означава успешно завършена професионална задача и формулира ползите от избраната посока на развитие. Добрите практики ни предоставят един от водещите методи в съвременното управление на изпълнението – Балансираната карта за оценка и проследяване на резултатите (Balanced Scorecard, BSC). Разработена от Каплан и Нортън, балансираната карта за оценка е управленска система от показатели и измерители, която осигурява връзка и съответствие между корпоративната стратегия и бизнес дейностите. Тя наблюдава изпълнението на ключовите цели и подобрява вътрешната и външната комуникация относно изпълнението.

След като стратегическите задачи са идентифицирани, следва да се изгради връзката с планираните резултати, тъй като, както казва Чърчил „колкото и забележителна да е стратегията, добре е от време на време да поглеждаш резултатите.“

Всяка една област на тази стратегическа карта трябва да бъде преведена на езика на служителите, чрез разработването на конкретни показатели, които измерват изпълнението. За целите на нашата дискусия, ще се концентрираме върху оптимизирането на един от най-критичните ФМ процеси – поддръжката.

От изследването на Линдхолм можем да видим два основни фактори за увеличаване на ефективността на компаниите могат да бъдат групирани по следния начин:

Фактор 1 – увеличаване на приходите

Фактор 2 - увеличаване на производителността

Според изследването на RICS, можем да видим други фактори, които влияят за повишаване на ефективността на компаниите:

1. Доставка на консистентна услуга сред различни обекти / страни
2. Непрекъснато подобряваща се услуга
3. Постигане на намаляване на разходите

Според доц. Тихомир Пелов има няколко фактора, които влияят върху стойността на недвижимите имоти. Те са групирани в четири основни направления – **Физически** (местоположение, инфраструктура, общият вид на имота, привлекателността и др.); **Икономически** (наемни нива, стойност на строителството, цени на ютилити услуги и др.) **Социални** и **Административни**.

Така, в емпиричното изследване, което е направено на база на попълнените анкетни карти от респондентите, се прави изследване на факторите, които българските фасилити мениджъри смятат за важни и водещи за повишаване на ефективността и ефикасността на компаниите, чрез използване на професионален фасилити мениджмънт.

Глава 3

В третата глава на дисертационният труд - Емпирично изследване на факторите, които допринасят за добавяне на стойност на компаниите се прави статистически анализ на данните, получени от попълнената от 107 респонденти анкетна карта. Анкетната карта е разделена на три части – демографски данни за компаниите, данни за компаниите, аутсорсващи всички дейности и данни за компаниите, чиито фасилити мениджмънт дейности се извършват само с вътрешен персонал.

Данните от анкетните карти са събирани основно по два метода – изпращане на картите по електронна поща на предварително избрани компании и лични срещи с фасилити мениджъри, административни директори както и с директори техническа поддръжка на компаниите. По този начин бяха събрани 107 анкетни карти.

Въпросите в нея общо 16 на брой, са разделени на две групи. В първата група са два въпроса, от отговорите на които е взета специфична информация за всяка една от компаниите, които участват в изследването – бранш, оборот, печалба, брой служители, брой обекти (собствени и/или наети), общо разгъната застроена площ и брой градове, в които се намират обектите. Информацията от тези въпроси дава възможност за се направи много детайла демографска характеристика на компаниите, участващи в изследването.

При съставянето на останалите въпроси са използвани изведените ключови елементи на фасилити мениджмънта и неговата добавена стойност от литературния анализ в Част I. Отговорите на 14-те въпроса са по схемата на скалата на Ликърт от 1 до 5, в зависимост от степента на съгласие с твърдението в съответния въпрос (1 - много важни; 2 - по-скоро важни; 3 – нито важни, нито маловажни; 4 – по-скоро маловажни; 5 – без значение).

В следващия етап на емпиричното изследване, за да се определи дали фасилити мениджмънтът и стратегиите за управление на недвижимите имоти влияят върху общото икономическо представяне на компаниите, въз основа на отговорите на въпросника е приложен дескриптивен и регресионен анализ като най-подходящи техники за обработка на конкретните събраните данни. Така от 14-те въпроса са създадени 38 променливи, които са изследвани със статистически софтуер.

1.1. Изводи от дескриптивния анализ

Компаниите са разпределени в 4 бранша – Недвижими имоти; производство; услуги и търговия и Финансови институции. Най-многобройни са компаниите в сектор търговия и услуги, следвани от тези в сектор строителство и недвижими имоти. За разлика от данните за годината на създаване на компаниите, тук само за 17 компании няма посочена информация за бранша, в който оперират. Това се дължи на факта, че при попълването на анкетната карта тези компании не са посочили дори и своето име, от където следва, че няма начин да се разбере и бранша, в който оперират. В извадката има компании, които са с голям сграден фонд – тип хранителни вериги, банки и застрахователни компании, но и такива, които са само с една сграда.

Таблица 1 – Едномерно разпределение на компаниите по браншове

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	17	15,9	15,9	15,9
Недвижими имоти	26	24,3	24,3	40,2
Производство	14	13,1	13,1	53,3
Услуги и търговия	38	35,5	35,5	88,8
Финансова институция	12	11,2	11,2	100,0
Total	107	100,0	100,0	

Разнообразието от компании в проведеното анкетно проучване като големина, бранш, в който оперират и година на създаване води и до голямото разнообразие от различните брой служители – от 5 до малко над 11 000 служителя. За по-добро анализиране и сравняване на данните, компаниите са групирани по броя служители, по който се определя големината на компаниите на база микро, малки, средни и големи предприятия.

От едномерното разпределение на въпрос „5.Възлагате ли част от тези дейности на външни изпълнители?“ в таблица 2 можем да видим, че 93 от компаниите възлагат дейностите си на външни изпълнители, а само 14 изпълняват дейностите си със собствени средства. Това доказва първата хипотеза от настоящето изследване, че фирмите предпочитат да използват външен доставчик на фасилити мениджмънт услуги, отколкото да ползват собствен персонал.

Таблица 2 – Едномерно разпределение на данните в зависимост от възлагани дейности на доставчици

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	14	13,1	13,1	13,1
Да	93	86,9	86,9	100,0
Total	107	100,0	100,0	

Отговорите на въпрос 15 „Как повлия професионализирането на ФМ услугите (аутсорсинг и/или вътрешен отдел или делегиране на отговорност на един служител) върху бизнес процесите на компанията?“ също са интересни за интерпретиране - нито един от анкетираните не е отговорил че е повлияло отрицателно.

Таблица 3 – Професионализация на ФМ дейностите

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Положително	77	72,0	72,0	72,0
	Неутрално	30	28,0	28,0	100,0
	Total	107	100,0	100,0	

72% са отговорили, че е повлиял положително, а 28% - неутрално. От отговорите на този въпрос можем да си извадим извода, че във всички компании дейностите по фасилити мениджмънт се приемат и влияят по-скоро положително на основните дейности на компаниите и допринасят за повишаване на ефективността на компаниите. Това е потвърждение на втората хипотеза, че компаниите подобряват основната си дейност чрез използване на професионални фасилити мениджмънт услуги.

От крос таблицата между В2 –важността на ФМ дейностите и демографските данни на анкетираните, по-специално година на създаване, можем да видим, че компаниите, които смятат ФМ дейностите за по-скоро важни или много важни са създадени след 2000 година.

Таблица 4 – В2 Важност на ФМ * В0.1 Година Crosstabulation

		В0.1 Година				Total
		Създадени до 1991	Създадени между 1991 и 2000	Създадени между 2000 и 2006	Създадени след 2006	
В2 Важност на ФМ	По-скоро маловажни	1	0	0	0	1
	Нито важни; нито маловажни	1	3	4	2	10
	По-скоро важни	6	10	9	10	35
	Много важни	1	7	7	9	24
Total		9	20	20	21	70

Това доказва третата хипотеза, че компаниите, създадени след 2000 година приемат фасилити мениджмънта за важен в по-голяма степен от компаниите, създадени преди това.

1.2. Изводи от факторния анализ

От тази ротирани матрица можем да видим кои са факторите, които определят важността на фасилити мениджмънта за компаниите. Според Горан Миланов, ползвателите на ФМ услугата – фасилити и административни мениджъри на компании с голям сграден фонд са започнали да имат по-големи изисквания при управлението на

сгради. (Миланов, Г. 2013) От друга страна, според Миланов „...Инвеститорите започват все по-осезаемо да разбират нуждата от професионален ФМ и все по-често се задават въпроси, като „колко ще е енергийното потребление“, „колко ще ми струва поддръжката“, „как мога да намаля експлоатационните разходи“. Добрата новина е, че тези въпроси се задават на фаза проектиране и присъствието на ФМ консултант на този етап може да предотврати големи загуби в етапа на експлоатацията.“

Първият фактор – фактор МОТИВИ в голяма степен показва мотивите, които компаниите имат при аутсорсването на дейности по фасилити мениджмънт на външни компании:

V7.4 По-качествено извършване на ФМ дейностите от външна фирма

V7.1 Намаляване на разходите с освобождаване на финансов и човешки капитал

V7.3 Намаляване на бюрокрацията във фирмата

V7.2 Концентриране на фирмата върху основните дейности

Оттук можем да си направим изводите, че компаниите прибегват до използването на външни компании, предоставящи професионални фасилити мениджмънт услуги защото са убедени, че:

- компаниите биха извършвали дейностите по-качествено
- Биха си намалили разходите с освобождаване на финансов и човешки капитал
- Биха концентрирали своите усилия върху основните си дейности
- Както и биха намалили бюрокрацията.

Този фактор МОТИВИ е с най-силно влияние, тъй-като обяснява над 45% от дисперсията Следователно почти половината компании обясняват повишаването на ефективността си посредством непреките ползи, които фасилити мениджмънта води след себе си.

ФМ експертът Георги Христов споделя в свое интервю пред сп. Фасилитис, че „През последните няколко години, броят на инвеститорите, собствениците и наемателите, които търсят професионални ФМ компании се увеличи многократно. Това доведе до трансформация на ФМ пазара от услуги по поддръжка на една сграда към

интегрирани ФМ решения, фокусирани върху осигуряване на устойчивостта.“ (Христов, Г. 2013). Георги Христов споделя, че според него друг важен аспект при избора на ФМ компания за клиентите е тяхната възможност правилно да имплементират и управляват ФМ процесите. Това, според Христов, зависи от опита и професионализма на персонала на компанията. Той продължава темата, казвайки, че, „Тук познанията на големите международни ФМ компании помагат, чрез своите проверени и сигурни процеси по наемане, обучение и мотивиране на персонала. Благодарение на това, те могат да подобряват непрекъснато себе си и способностите си, както и да допринасят за нормалния и креативен работен процес и да запазват активите на клиента.“

Втората група променливи, които формират **втория фактор ОРГАНИЗАЦИЯ** са следните:

V4.2 Управление на договорите с доставчиците

V4.3 Управление на данните за експлоатация на сградата

V4.4 Бенчмаркинг

V4.5 Хотлайн

V4.6 Инвестиции

От анкетната карта виждаме, че това са група въпроси, свързани със значението на част от дейностите, присъщи на фасилити мениджмънта за компаниите. Можем да направим извода, че за компаниите най-голямо значение от гледна точка на управленската роля на фасилити мениджмънта имат управлението на договорните отношения с доставчици, наличието на гореща линия, с която всеки служител може да се свърже, когато има проблем с комфорта на работното си място, както и събирането и анализирането на данни за представянето на сградния фонд от гледна точка на експлоатационни разходи и тяхното последващо анализиране. Според ФМ експерта Силвия Петрова (Петрова, С. 2011) основната цел на фасилити мениджмънта е осигуряването на комфорта и ефективното ползване на една сграда, както и обособяване на продуктивна и здравословна работна среда. Тя посочва, че „Всичко това налага на нас, занимаващите се с тази професия, да бъдем винаги информирани относно последните тенденции и новости. Фасилити мениджмънтът е една изключително разностранна дейност, която изисква много добри познания не само по отношение на строителството, механиката, икономиката, но също така на психологията и управлението на човешките

ресурси. Съвременният фасилити мениджмънт се фокусира върху чистата поддръжка на сградите, но и върху организирането на всички процеси способстващи нормалното функциониране на една компания.“

Този фактор показва, че компаниите не се интересуват само от чисто техническия фасилити мениджмънт – като почистване, техническа поддръжка, охрана, но и от по-управленската страна на фасилити мениджмънта.

Третият фактор – ДОБАВЕНА СТОЙНОСТ включва следните три променливи:

V14.2 По добро оползотворяване на пространството

V14.3 По-ефективно управление

V14.4 Увеличаване на стойността на сградния фонд

Той подкрепя изводите, направени за втория фактор, тъй-като тук са включени променливи, които директно влияят върху добавената стойност, която фасилити мениджмънта допринася за по-ефективното управление на компаниите с голям сграден фонд. Една от главните цели на фасилити мениджмънта като бизнес дисциплина е запазването и увеличаването на стойността на сградния фонд през годините на експлоатация.

За ползите от фасилити мениджмънта като средство за увеличаване на добавената стойност на сградите споделя и Георги Христов пред „Фасилитис“. Христов казва, че „Все повече компании осъзнават факта, че в съвременния свят управлението на движимата и недвижимата собственост се превръща от поддържаща сградите дейност в средство, осигуряващо запазване на стойността на активите на компанията и реализиране на печалби от оптимизирането на работещите процеси, по-добрата работна обстановка и обслужване на клиентите.“

„Доброто управление на една сграда води до запазване и повишаване стойността на имота, до удължаване на живота ѝ. При ефективна експлоатация това води до по-добър икономически резултат за собственика. Всички тези дейности трябва да гарантират очаквания комфорт за техните ползватели.“ Това споделя изпълнителният директор на Интерпред – Световен Търговски Център – София, г-жа Лора Влахова пред сп. Фасилитис (Влахова, Л. 2014).

Четвъртият фактор – ИНФРАСТРУКТУРА съдържа следните две променливи:

В3.4 Техническа поддръжка на непроизводствена техника (технически инсталации по сгради и т.н.);

В3.3 Обща техническа поддръжка (домакини), дребни поправки, ремонти и реконструкции.

Това са основни фасилити мениджмънт дейности от технически фасилити мениджмънт. От шестте фасилити мениджмънт дейности, които са в анкетната карта, е интересно, че точно тези два фактора са в основата на този фактор. Техническата поддръжка на непроизводствените активи, както и дребните ремонти, поправки и обща техническа поддръжка са водещи от гледна точка на това, че те пряко влияят върху дейността на компаниите и работния процес на служителите.

Факторите **ОРГАНИЗАЦИЯ** и **ДОБАВЕНА СТОЙНОСТ** за аутсорсинг на ФМ дейности и неговото влияние върху фасилити мениджмънта е обяснен от модела на Линдхолм за начините за увеличаване на добавената стойност чрез увеличаване на приходите и увеличаване на производителността. Както видяхме по-горе, нейният модел систематизира различните стратегии за управление и поддръжка на недвижимите имоти, чрез следните 7 фактора:

- Увеличаване на стойността на активите
- Промотиране маркетинг и продажби
- Увеличаване на иновациите
- Увеличаване на удовлетворението на служителите
- Увеличаване на продуктивността
- Увеличаване на гъвкавостта
- Намаляване на разходите.

Първите три фактора водят до увеличаване на приходите, последните три водят до нарастване на продуктивността на компанията като цяло, а един от факторите – удовлетвореността на служителите води и до двете. От анализа на литературата, и по-специално анализите на Деян Кавръков (Кавръков 2015) видяхме, че факторът **ИНФРАСТРУКТУРА** е изключително важен за компаниите, за да могат да имат нормален работен режим.

Сравнявайки получените резултати за фактор **ИНФРАСТРУКТУРА** прави впечатление, и че тя е застъпена много сериозно и в европейските стандарти по фасилити мениджмънт – тя е един от четирите стълба, на които се крепи фасилити мениджмънта. Поддръжката на инфраструктурата в отлично състояние води до увеличаване на производителността и повишаване на стойността на сградния фонд като актив.

Факторът **ОРГАНИЗАЦИЯ** присъства в литературата като ключови показатели за изпълнение или бенчмаркинг. И трите съставни елемента на този фактор:

- Мениджмънт на договорните отношения с външни изпълнители (качество, срокове, плащания и т.н.)
- „Гореща линия” или веб-интерфейс за оплаквания и сигнали на служителите на компанията относно сгради, инсталации и работни места
- Събиране и мениджмънт на данни относно експлоатацията на площи и сгради (разходи за бройка работно място на година, разходи на м2 офис площ, наем, енергия, почистване и т.н.)

влияят върху вземането на решения от страна на компаниите за това дали се справят добре с управлението на недвижимите си имоти и в частност с фасилити мениджмънта или не.

Тези четири фактора кореспондират с четвъртата хипотеза на настоящето изследване, а именно че основните фактори, които определят важността на фасилити мениджмънта са свързани с добрата техническа поддръжка, както и по-добрата организация на работа на съпътстващите основната дейност процеси.

Тихомир Пелов (Пелов 2011) описва няколко фактора, които влияят върху стойността на недвижимите имоти. Те са групирани в четири основни направления – **Физически** (местоположение, инфраструктура, общият вид на имота, привлекателността и др.); **Икономически** (наемни нива, стойност на строителството, цени на ютилити услуги и др.) **Социални** и **Административни**.

Ако направим сравнение с факторите, извадени от настоящият дисертационен труд, то можем да видим, че три от четирите фактора могат да намерят пряка връзка по между си. Това са:

Таблица 5 – Фактори, влияещи върху стойността на недвижимите имоти.

Фактори на Пелов	Изведени фактори от анализа
Физически	ИНФРАСТРУКТУРА
Икономически	ДОБАВЕНА СТОЙНОСТ
Административни	ОРГАНИЗАЦИЯ
	МОТИВИ

1.3. Извод от регресионния анализ

При анализа на регресионните коефициенти се вижда, че факторът с най-голямо значение за компаниите за необходимостта и значимостта на фасилити мениджмънта е **Добавена стойност**. Това означава, че компаниите смятат професионалното управление на недвижимите им имоти и тяхната професионална поддръжка като фактор за увеличаване на стойността на сградния фонд. Както знаем, основната цел на фасилити мениджмънта е точно запазване и увеличаване стойността на недвижимите имоти. За компаниите това е добавената стойност, която фасилити мениджмънта допринася за подобро финансово състояние на компаниите и увеличава тяхната ефективност.

Връзката между всички три фактора е положителна. Колкото по-голямо внимание се отделя на почистването и чистотата в работните помещения на служителите в компаниите, толкова по-важен се приема фасилити мениджмънта и по този начин той допринася за повишаване на ефективността на компаниите.

От изследването на Линдхолм (Lindholm2008) се вижда, че компаниите увеличават стойността и ефективността на своите компании основно по два пътя – увеличение на приходите и увеличаване на производителността. За стратегията увеличение на приходите основна заслуга има увеличаване на стойността на сградния фонд, като то идва чрез професионален фасилити мениджмънт. Това се доказва и от направената регресия на данните от анкетните карти на респондентите от настоящия дисертационен труд.

Като основни подходи за увеличаване стойността на сградния фонд, Линдхолм (Lindholm, 2008) в своята дисертация посочва следните дейности, свързани с фасилити мениджмънта:

- Избор на подходящи локации за нови или промяна на настоящи обекти
- Управление на риска, свързан с недвижимата собственост
- Създаване на ИТ система за поддръжка на собствеността

Тези дейности, обхващащи управленския фасилити мениджмънт, допринасят за добавената стойност, която ФМ дава на компаниите, под формата на увеличаване стойността на активите.

От резултатите е видно, че според компаниите, фасилити мениджмънтът е важен заради по-добра сигурност на работното място, както и заради по-високата чистота на работните помещения, както и добрата обща техническа поддръжка.

Фактът, че компаниите смятат само тези три основни фасилити мениджмънт дейности за важни показва, кои са основните мотиватори и цели, които компаниите трябва да си поставят, за да бъдат служителите по-продуктивни и да допринасят за увеличаване на производителността на компаниите. Така се вижда връзката между основните фасилити мениджмънт дейности и увеличаването на продуктивността на компаниите – **добавената стойност на фасилити мениджмънта.**

От получените резултати може да се направи извода, че повечето изследвани компании имат основна стратегическа цел при управление на недвижимите имоти да **увеличат стойността на сградния фонд посредством професионален фасилити мениджмънт.** На база изследването „Организация на фасилити мениджмънта във връзка с основния бизнес (Йенсен, А. 2011) можем да направим извода, че за да се осъществи тази стратегия е необходима здрава връзка между основния бизнес на компаниите и фасилити мениджмънта – интегрирана връзка, в която да има динамичен, двупосочен диалог, формален и неформален, между фасилити мениджмънт отдела / компанията и управителите / борда на директорите на компаниите.

В материала „Фасилити мениджмънт перспектива от гледна точка на услугите“ (Коен, К. 2014) можем да видим, че основните фасилити мениджмънт дейности могат да бъдат разглеждани от три гледни точки:

- Ресурсно базирани – ФМ като обещание
- Процесно базирани – ФМ като процес
- Резултатно базирани – ФМ като резултат.

Ако погледнем резултатите от регресията, можем да определим почистването, охраната и техническата поддръжка като част от резултатно базирани ФМ дейности.

Заклучение

Изводи от дисертационното изследване

От прегледа на литературата, свързана с добавената стойност на фасилити мениджмънта и корпоративните стратегии за управление на недвижимите имоти се вижда, че в България не са правени достатъчно такива изследвания. Това бе и една от причините за избора на тема на настоящата дисертация.

През последните години в България започнаха да се развиват много нови строителни обекти – предимно нови офис сгради, търговски центрове, логистични обекти, жилищни комплекси както и нови индустриални мощности в различни икономически отрасли. Това доведе и до голямо развитие на сектора фасилити мениджмънт в страната. И ако приемем, че „първата“ ФМ компания в България е създадена през 2000 година, то истинското развитие на бизнеса започва след 2006 година, когато бяха построени и първите търговски центрове и нови офис сгради от чуждестранни инвеститори, които знаеха значението на управлението и поддръжката на недвижимите имоти.

Създаването и развитието на Българска фасилити мениджмънт асоциация през годините спомогна също за развитието на бранша и за неговото единство, като по този начин голямо количество знание в областта е споделяно от специалистите. Развитието на асоциацията спомогна и за развитието на много компании и професионалисти в сферата, които осъзнаваха нуждата и принципите, които трябва да се спазват.

Избирайки темата за добавената стойност на фасилити мениджмънта и влиянието на корпоративните стратегии за управление на недвижими имоти, авторът е имал възможност да се срещне и проведе интервюта с много професионалисти в бранша, които да попълнят анкетната карта, която стана основна част на настоящата дисертация. От неформалните разговори с тях авторът е научил, че подобно изследване ще бъде от голяма полза за всички тях. Разговорите са му дали възможност да разбере как се възприема фасилити мениджмънта в различните компании, на какво ниво е той в йерархията на управлението на компаниите и не на последно място, как гледат

българските и чуждестранните инвеститори на управлението на недвижимите имоти като стратегически ресурс за тях.

Прегледът на литературата и правените подобни изследвания от Европейски автори даде ясни насоки за развитието на настоящата дисертация и на това, кои са важните фактори в Европа и дали те се припокриват с тези в България.

При анализа на регресионните коефициенти от направената регресия на основните въпроси от анкетната карта видяхме, че най-важният фактор за компаниите е Увеличаването на стойността на сградния фонд. Това означава, че компаниите смятат професионалното управление на недвижимите им имоти и тяхната професионална поддръжка като фактор за увеличаване на стойността на сградния фонд. Като знаем каква е основната цел на фасилити мениджмънта, а именно - запазване и увеличаване стойността на недвижимите имоти, то е лесно да видим защо за компаниите добавената стойност на фасилити мениджмънта допринася за по-доброто финансово състояние на компаниите и увеличава тяхната ефективност.

От анализа видяхме, че връзката между изведените фактори и важността на фасилити мениджмънта е положителна. Колкото по-голямо внимание се отделя на почистването и чистотата в работните помещения на служителите в компаниите, толкова по-важен се приема фасилити мениджмънта и толкова повече той допринася за повишаване на ефективността на компаниите.

В хода на изследването и анализа на данните бяха потвърдени и четирите хипотези, заложиени в началото на дисертационния труд:

- Компаниите предпочитат да използват външен доставчик на фасилити мениджмънт услуги, отколкото да ползват собствен персонал;
- Компаниите подобряват основната си дейност чрез професионални фасилити мениджмънт услуги;
- Компаниите, създадени след 2000 година приемат фасилити мениджмънта за важен в по-голяма степен от компаниите, създадени преди 2000 година;
- Основните фактори, които определят важността на фасилити мениджмънта са свързани с добрата техническа поддръжка, както и по-добрата организация на работа на съпътстващите основната дейност процеси.

От наблюденията, получени от изследването на Линдхолм се вижда, че получените резултати в настоящата дисертация съвпадат с тези, направени от нея. За стратегията увеличение на приходите, основна заслуга има увеличаване на стойността на сградния фонд, като то идва чрез професионален фасилити мениджмънт. Това се доказва и от направената регресия на данните от анкетните карти на респондентите от настоящия дисертационен труд.

От резултатите е видно, че според компаниите, фасилити мениджмънтът е важен, защото той осигурява сигурност на работното място, по-добра хигиена на работните помещения, както и добра обща техническа поддръжка на сградата.

От получените резултати може да се направи извода, че повечето изследвани компании имат основна стратегическа цел при управление на недвижимите имоти да увеличат стойността на сградния фонд посредством професионален фасилити мениджмънт. От изследването на Йенсен „Организация на фасилити мениджмънта във връзка с основния бизнес (Йенсен, 2011) е видно, че за да се осъществи тази стратегия е необходима здрава връзка между основния бизнес на компаниите и фасилити мениджмънта – добра комуникация между фасилити мениджърите и висшия мениджмънт.

СПРАВКА ЗА ПРИНОСИТЕ НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

Изследователи от Европа и САЩ са проучвали различни качествени показатели за това как може да бъде измерена добавената стойност на фасилити мениджмънта в компаниите. В тях обаче липсва подобно и задълбочено изследване на темата „повишаване на ефективността на компаниите посредством професионален фасилити мениджмънт в България“. Настоящата разработка поставя началото на такива изследвания в България, като извежда няколко основни фактора, свързани с фасилити мениджмънта към съществуващите такива.

Основните приноси на дисертацията са:

1. Извадени са и са структурирани основните теории за добавената стойност на фасилити мениджмънта и корпоративните стратегии за управление на недвижимите имоти от прегледа на българската и световната литературата.
2. Извадени са фактори за успех на фасилити мениджмънт като добавена стойност от публикациите по темата, които са сравнени с разкритите фактори от дисертационния труд.
3. Доказана е тезата, че фасилити мениджмънта подобрява ефикасността на компаниите чрез изследване на мнението на представители на професионалната общност във фасилити мениджмънта.
4. Разкрити са факторите, които влияят върху подобряването на ефикасността и добавената стойност на фасилити мениджмънта, спрямо българската действителност.
 - a) **фактор МОТИВИ**
 - b) **фактор ОРГАНИЗАЦИЯ**
 - c) **фактор ДОБАВЕНА СТОЙНОСТ**
 - d) **фактор ИНФРАСТРУКТУРА**

Резултатите, получени в настоящето изследване биха могли да послужат както за практическо, така и за теоретично приложение.

В България има правени малко подобни изследвания, които да подпомогнат компаниите със сграден фонд да разберат мотивите за избор на професионална фасилити мениджмънт поддръжка. Настоящият дисертационен труд би могъл да е основа на следващи научни изследвания по темата „фасилити мениджмънт фактори влияещи върху ефективността на компаниите“, с приложение както в България, така и в други държави.

Изведените фасилити мениджмънт фактори биха могли да послужат практически на компании със сграден фонд да припознаят важността на управлението и поддръжката от една страна и да могат да се аргументират по-добре за това кои фасилити мениджмънт дейности са най-важни при избора на външен доставчик на услуги.

Избора на професионална фасилити мениджмънт компания или професионално фасилити мениджмънт звено в компанията би довело до:

- По-качествено извършване на ФМ дейности
- Намалване на разходи за компанията посредством освобождаване на финансов или човешки капитал
- Концентрация върху основните си дейности на компанията

ПУБЛИКАЦИИ, СВЪРЗАНИ С ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

Публикации, свързани с дисертационния труд

1) Петър Ташев, Анализ на пазара на фасилити мениджмънт услуги в България 2012, Сборник доклади „Управление на недвижимата собственост в контекста на икономиката на знанието“, издателство Авангард Прима, 2012, стр. 119 – 124, ISBN: 978-954-323-997-9

2) Петър Ташев, Подобряване на ефективността на предприятията чрез използване на професионален фасилити мениджмънт, Годишник на СУ "Св. Климент Охридски", Стопански факултет, Том 12, издателство: Университетско издателство "Св. Климент Охридски", 2014, стр.297 – 307, ISSN 1311-8420

3) Petar Tashev, Factors affecting the effectiveness of companies by using professional facility management services, - Material delivered in Jan 2017 for Collective monography of Department of Business Administration, Faculty of Economics and Business Administration, Sofia University

Други публикации (научно-популярни)

1. Петър Ташев, Защо ФМ е важен за компаниите, сп. Ютилитис, бр.7(131), година 13, издателство Пъблик Сървисис, 2015, стр. 38-40, ISSN 1312-3017
2. Петър Ташев, Пазарът на фасилити и пропърти мениджмънт услуги в България, сп. Фасилитис, бр.1(51), година 5, издателство Пъблик Сървисис, 2012, стр. 42-47, ISSN 1313-1133
3. Петър Ташев, Корпоративни стратегии за управление на недвижими имоти, сп. Фасилитис, бр.2(52), година 5, издателство Пъблик Сървисис, 2015, стр. 36-38, ISSN 1313-1133
4. Petar Tashev, Yassen Dimitrov, Atanas Georgiev, National Survey – Facility and property management services market in Bulgaria, EuroFM Insight, issue 18, July 2011, pp. 6-7, ISSN 1993-1980

АПРОБАЦИЯ НА РЕЗУЛТАТИТЕ

Представените в дисертацията резултати са докладвани на следните научни конференции:

- 1) Petar Tashev, Increasing the effectiveness and efficiency of large companies by using professional facility management services, 14-th International Conference on Social Values and Competitiveness Development in EU, София, България, 7-8 октомври 2011
- 2) Петър Ташев, Юбилейна научна конференция с международно участие „Анализ на пазара на фасилити мениджмънт услуги в България” – проведена по случай пет години от създаването на специалност „Икономика на недвижимата собственост”софия, 18 май 2012 г
- 3) Петър Ташев, Фасилити мениджмънт и публично-частни партньорства, конференция „Предизвикателства пред развитието на публично-частните партньорства в югоизточна Европа“, 21 април, 2015

ИЗПОЛЗВАНА ЛИТЕРАТУРА

Източници на български език

1. Атанасов, Е. Фасилити мениджмънтът става все по-популярен, сп. Фасилитис, брой. 12(16) дек. 2008, стр. 42-43, ISSN 1313-1133
2. Беновска, М. ФМ запазва стойността на сградата, пред сп. Фасилитис, брой. 12(16) дек. 2008, стр. 40-41, ISSN 1313-1133
3. Бойчев, Б. ИТ увеличават услугите, които предлага ФМ, сп. Фасилитис, октомври 2008, брой 10(14), година 2 ISSN 1313-1133
4. Бънкова, А. „Организационната теория и проектирането на организацията 2004, ISBN 954-8779-71-4, Издателско-полиграфическо звено на ТУ-София, филиал Пловдив
5. Бънкова, А. „Различни подходи към организационната ефективност – последствия за Българския бизнес в процеса на разширението на Европейския Съюз“. 2006),
6. Василев, В., Building Management System сп. Фасилитис, бр.2, юли 2007, стр. 28 ISSN 1313-1133
7. Влахова, Л., Доброто управление на една сграда води до запазване и повишаване стойността на имота, сп. Фасилитис, бр.1(57), март 2014, стр. 30-32 ISSN 1313-1133
8. Гинчев, А, Презентация Основи на фасилити мениджмънта, 2009, Майсторски клас по фасилити мениджмънт
9. Гинчев, А. Инвестицията CAFM, бр.2, стр.18 сп. Фасилитис, ISSN 1313-1133
10. Гинчев, А. Фасилити мениджмънт в предприятия – част 2, сп. Фасилитис, бр.2 (18) февруари 2009, стр. 48-49) ISSN 1313-1133
11. Гинчев, А. Фасилити мениджмънтът не е за тесни специалисти, сп. Фасилитис бр.1, май 2007 стр. 24-27 ISSN 1313-1133
12. Гинчев, А. Цялостен аутсорсинг (сп. Фасилитис брой. 8(12), август 2008 стр. 36-37 ISSN 1313-1133
13. Гинчев, А., Фасилити мениджмънт в предприятия, сп. Фасилитис, бр.1 (17) януари 2009, стр. 58-59 ISSN 1313-1133
14. Гинчев, А., ФМ означава добавена стойност без допълнителни разходи, пред сп. Фасилитис, бр5 (9) май 2008, стр. 38-41 ISSN 1313-1133

15. Годишник на Софийски университет „Св. Климент Охридски“ Стопански факултет, том. 5, 2006г. ISSN 1311-8420
16. Данчева, В . Презентация Как BIM води до ефективен фасилити мениджмънт, представена на 22 октомври 2015 година на конференция по Фасилити мениджмънт“
17. Димитров, Я. 7 причини за използването на ФМ Софтуер, сп. Фасилитис, бр.2 (30) февруари 2010, стр. 36-37 ISSN 1313-1133
18. Желев, И., Фасилити мениджмънт – съвременен подход за управление на сгради и съоръжения в България; Сп. „Известия на ИУ-Варна”, бр. 1/2011г. ISSN 1310-0343 –печатно, стр.73 - 83
19. Иванова, Б. Основни положение на аутсорсинга, сп. Фасилитис, бр. 10(14), октомври 2008, стр. 74-75 ISSN 1313-1133
20. Иванова, Б. Фасилити мениджмънтът не е еднократно действие, а безкраен процес, сп. Фасилитис, брой 6(10), юни 2008, стр.36-39 ISSN 1313-1133
21. Иванова, Б. ФМ Услуги, Сп. Фасилитис, юли 2008, брой 7(11), година 2 ISSN 1313-1133
22. Иванова, Б., Управление и поддръжка на офис сграда, сп. Фасилитис, фев.2008, бр 2(6) стр. 34-38 ISSN 1313-1133
23. Илиев, К. CAFM, сп. Фасилитис (бр.2, юли 2007, стр. 16-17), ISSN 1313-1133
24. Илиев, К. Споразумения за ниво на обслужване, сп. Фасилитис, брой3(7) март 2008, стр. 44-47 ISSN 1313-1133
25. Кавръков, Д, Фасилити и Пропърти Мениджмънт – открий разликите или точките на конвергенцията Част 1 2015 сп. Фасилитис, бр.62 ISSN 1313-1133
26. Кавръков, Д., „Управление на изпълнението и представянето във фасилити мениджмънта. Ключови показатели на изпълнението, 2014 Публикувана в списание Фасилитис, брой 60, ISSN 1313-1133
27. Киров, Т. Във ФМ бизнеса двете страни са равнопоставени, изпълнителен директор на „Алфа пропърти мениджмънт”, пред „Фасилитис” Сп. Фасилитис, юли 2008, брой 7(11), година 2 ISSN 1313-1133
28. Киров, Т. ФМ е дейност, свързана с много познания във всяка област“, сп. „Фасилитис”, бр.8 (24) август 2009, стр. 24-27 ISSN 1313-1133
29. Койнов, С., Пазарът е този, който регулира активността на база търсене и предлагане, изп. директор на Фортън Интернешънъл, Сп. Фасилитис, септември 2008, брой 9 (13), година 2, ISSN 1313-1133

30. Миланов, Г. ФМ има голям принос в БВП на Европа, сп. Фасилитис, бр.2(54) юни 2013г. ISSN 1313-1133
31. Миланов, Г. „Фирмите сами разбират важността на ФМ, сп. „Фасилитис“ , брой. 12(16) дек. 2008, стр. 56-59 ISSN 1313-1133
32. Пачев, Т., Колев, Б., Икономическа социология, 2005 г., с. 214, УИ "Стопанство"
33. Пейчева, Б., Професионалното управление на сградата е услугата, която вече клиентът сам търси, сп. Фасилитис, бр.1(57), март 2014, стр.22-24 ISSN 1313-1133
34. Пелов, Т. „Сборник Студии“, издание на УНСС 2011 година
35. Петкова, П., Аутсорсингът, сп. Фасилитис, брой3(7) март 2008, стр. 42-43 ISSN 1313-1133
36. Петрова, С, Осигуряваме качество и навременни действия, сп. Фасилитис, стр. 54-56, бр.1 (41) януари 2011 ISSN 1313-1133
37. Тагарев, С., Фасилити мениджмънт (управление на сгради и съоръжения) / Икономика и управление на недвижимата собственост : Сб. студии. - София : Унив. изд. "Стопанство", 2011, 135-148.
38. Ташев, П., Аутсорсинг на фасилити мениджмънт услуги, Сп. Фасилитис, бр.4 декември 2007 стр.28-30 ISSN 1313-1133
39. Ташев, П., Беновска, М., Станоева, М., Анализ на компетенциите на работната сила в сектор „ Дейности по обслужване на сгради и озеленяване ” – по проект на БСК,
40. Ташев, П., Фасилити и пропърти мениджмънт в България, 2012, изд. Пъблик Сървисис ООД
41. Ташев, П., Що е то бенчмаркинг, сп. Фасилитис, бр.7 (23) юли 2009, стр. 18-19 ISSN 1313-1133
42. Хаумер, Г., Консултантът по ФМ обогатява целия процес, сп. Фасилитис, бр.1(1) май 2007, ISSN 1313-1133 стр. 20
43. Христов, Г., Добрият ФМ зависи от опита на персонала, брой. 12(16) дек. 2008, стр. 48-50 ISSN 1313-1133
44. Христов, Г., Имаме високи стандарти и предлагаме различни бизнес модели, сп. Фасилитис, бр.4 (56) декември 2013 ISSN 1313-1133
45. Шмид, М., Българският пазар има предпоставки за динамичен ръст, сп. Фасилитис, бр.4 (20) април 2009, стр. 32-35 ISSN 1313-1133

Източници на английски език

1. Alexander, K.(1994), A Strategy for Facilities Management, Facilities, Vol. 12 Iss: 11 pp. 6 – 10
2. Allard, L. E. and Barber, C. (2003), “Challenges and opportunities in aligning real estate and the workplace with business strategy: A survey of leading CEOs”, Journal of Corporate Real Estate, Vol. 5 No. 3, pp. 213–220.
3. Balch, W.F., (1994) "An Integrated Approach to Property and Facilities Management", Facilities, Vol. 12 Iss: 1, pp.17 - 22
4. Barret P. (2003), Facilities management: towards best practice, Oxford Blackwell Science, 2003
5. Barrett, P. and Baldry, D. (2003), Facilities Management – Towards Best Practice, 2nd ed., Blackwell Publishing, Oxford,
6. Bon, R., (1994), Ten Principles of Corporate Real Estate Management, Facilities, 12:5, 9-10
7. Booty, F. (2009) Facilities Management Handbook, Butterworth-Heinemann, 2009
8. Bradley, S. and Osborne, P. (1999), The working environment: Catalyst or constraint?, Journal of Corporate Real Estate, Vol.1, No2, pp.178-190
9. Brech, E.F.L. (1957), Organisation : the framework of management, London : Longmans, Green, 1957 xiii, 424 p. : ill
10. Broëchner, J., Adolfsson, P. and Johansson, M. (2001), Outsourcing facilities management in the process industry: a comparison of Swedish and UK patterns, Journal of Facilities Management , Vol. 1 No. 3, pp. 265-71
11. Chirstian, C. and Daniel,F., (2014), A service-oriented perspective of facility management, Facilities, Vol. 32 Iss 9/10 pp. 554 – 564
12. Cole, G.A., (2004) Management theory and practice (6th ed). Thomson Learning, London
13. Cook, H. (1997), Product Management – Value, Quality, Cost, Price, Profit and Organization. Chapman & Hall, London
14. Cotts, D. (2010) The Facility Management Handbook, 3rd Edition, AMACOM
15. Daniels, Tom D.; Papa, Michael J.; Spiker, Barry K. (1997) Perspectives on Organizational Communication,, McGraw Hill, ISBN 0-697-28896-01
16. Dewulf, G., Krumm, P. and De Jonge, H. (2000), Successful Corporate Real Estate Strategie, Arko Publishers

17. Drake, A. (2002) Moving forward: Beyond cost per square foot - the other critical success factors in workplace change projects, *Journal of Corporate Real Estate*, Vol. 4 No. 2, pp. 160– 168.
18. Drucker, P. (2006) *The practice of management*, Harper Business, ISBN: 9780060878979
19. Duffy, F. (2000), *Design and facilities management in a time of change*, *Facilities* , Vol. 18 Nos 10-12, pp. 371-5
20. Duffy, F. (1999), *Mind the gap*, *Journal of Corporate Real Estate*, Vol. 1 No. 4, pp. 377– 3870.
21. Fayol H., (1930), *Industrial and General Administration 1930*. Translated by J.A. Coubrough, London: Sir Isaac Pitman & Sons.
22. Gibson, V. (2001), “In search of flexibility in corporate real estate portfolios”, *Journal of Corporate Real Estate*, Vol.3, No1, pp.38-45
23. Gilmore, A. (2003), *Services Marketing and Management*, SAGE, London
24. Goffigon L., (2004) Chapter III of *Facility Design and management handbook*, Eric Teicholz, McGraw Hill
25. Gray, C., (2005) *A very short, fairly interesting and reasonably cheap book about studying organizations*, Sage, London
26. Hannagan, T. (2005), *Management concepts and practice*, fourth edition, FT Prentice hall, England
27. Hiang, L.K. and OOI, J.T.L. (2000), “Current issues in strategic corporate real estate asset analysis and management”, *Journal of Corporate Real Estate*, Vol.2, No3, pp.240-249
28. Horner, M., (1997), *Leadership theory: past, present and future*, *Team performance management journal*, Volume 3, number 4, 270-287 pp.
29. Johnston, R., Clark, G. and Shulver, M. (2012), *Service Operations Management: Improving Service Delivery*, 4th ed., Pearson Education, Harlow
30. Jonge, H. de (1996), *Toegevoegde Waarde Van Concernhuisvesting*, Paper presented at NSCCConference, October 15, 1996. In Krumm, P., (1999), *Corporate Real Estate Management in Multinational Corporations*, Doctoral dissertation, Arko Publishers, Nieuwegein.
31. Kaplan, R. S. and D.P. Norton (1996a) *the Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*, Boston: HBS Press.

32. Kaplan, R. S. and D.P. Norton (2001) *The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Competitive Environment*, Boston: HBS Press
33. Kaplan, R. S. and D.P. Norton (2004), *Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*, Boston, HBS Press.
34. Kaplan, R.S. and D.P. Norton (2000) *The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*, Harvard Business School Press
35. Kieser, (2002), *Organisationstheorie*
36. Kincaid, D. (1994), *Integrated Facility Management, Facilities*, Vol. 12 Iss: 8 pp. 20 - 23
37. Krumm, P. (2001) *History of real estate management from a corporate perspective*, *Facilities* Volume 19. Number 7/8 pp. 276 - 286 # MCB University Press
38. Krumm, P., Dewulf, G. and Jonge, H. de, (2000) *what is Corporate Real Estate? Successful Corporate Real Estate Strategies*, ARKO Publishers
39. Latasha, M., (2000), *Guidelines for corporate campus workplace solutions*, *Journal of Corporate Real Estate*, Vol.2, No.3, pp.198-207
40. Lindholm, A.L. and LEVÄINENA, K.I. (2006) *Framework for Identifying and Measuring Value Added by Corporate Real Estate*, Finland
41. Lindholm, A.L., (2008) *A constructive study on creating core business relevant CREM strategy and performance measures*, *Facilities*, volume 26, numbers 78, Emerald Group Publishing
42. Liow, K.H., Ooi, J.T.L., (2005) *Does corporate real estate create wealth for shareholders*, *Journal of Property Investment & Finance*, issue 22
43. Lovelock, C. and Wirtz, J. (2007), *Services Marketing: People, Technology, Strategy*, 6th ed., Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ.
44. Luhmann N., (1964), *Funktionen und Folgen formaler Organisation*, Berlin: Duncker & Humblot
45. Manning, C. (1991), *Managing environmental risks and investment opportunities to maximize shareholder wealth*, *Journal of Real Estate Research*, vol.7, No.3, pp.351 - 359
46. Manning, C. and Roulac, S.E. (1996), *Structuring Corporate property function for greater bottom line impact*, *Journal of Real Estate Research*, vo.12, no.3, pp.383 – 396.

47. Maslow, A. (1987) *Motivation and Personality* (1st edition: 1954, 2nd edition: 1970, 3rd edition)
48. McGregor D., (1960) *The human side of enterprise.*, New York, McGraw-Hill
49. McGregor, D. (2002), *Theory X and Theory Y. Workforce*; Vol. 81 Issue 1, p32,1/4p,1 bw.
50. Mintzberg, H. (1989) *Mintzberg on Management: Inside Our Strange World of Organizations*, The Free Press, division of Simon and Schuster Inc.
51. O'Mara, M. A. (2000), *Strategies for demand forecasting in corporate real estate portfolio management*, *Journal of Corporate Real Estate*, Vol. 2, No. 2, pp. 123–137.
52. Okoroh, M.I., Gombera, P.P., John, E. and Wagstaff, M. (2001), *Adding value to the healthcare sector – a facilities management partnering arrangement case study*, *Facilities*, Vol. 19, No ¾, pp.157-163
53. Per Anker Jensen, (2011), "Organisation of facilities management in relation to core business", *Journal of Facilities Management*, Vol. 9 Iss 2 pp. 78 – 95
54. Pindur, W. , Rogers, S. And Kim, P. (1995) *The history of management: A global perspective*, *Journal of management history*, volume 1, number 1, pp.59-77
55. Roberts, P. (2001), *Corporate competence in FM: current problems and issues*, *Facilities* , Vol. 19 Nos 7/8, pp. 269-75.
56. Rondeau, E.P. - Brown, R.K., Lapedes, P.D, (2006) *Facility management (2nd Edition)* Hoboken Wiley, 589pp, ISBN 0471-70059-2
57. Rutherford, R.C. and Nourse, H.O. (1988), *The impact of corporate real estate unit formation on the firm Parent Firm's value*, *Journal of Real Estate Research*, Vol.3, No. 3m oo.73-84
58. Salonen, A. (2004), *Managing outsourced support services: observations from case study*, *Facilities* , Vol. 22 Nos 11/12, pp. 317-22.
59. Sarshar, M. and Pitt, M. (2009) *Sustainable workplaces: improving staff health and well being using plants*, *Journal of Corporate Real Estate*, Vol.11, No1, pp.52-63
60. Simatupang, W., (2002), *The knowledge of coordination for supply chain integration*, *Business Process Management Journal*, volume 8, number 3, pp 289 – 308
61. Taylor, F. (1911) *The Principles of Scientific Management*. Published in Norton Library 1967 by arrangement with Harper & Row, Publishers, Incorporated, by W. W. Norton & Company, Inc., 500 Fifth Avenue, New York, NY 10110, ISBN 0-393-00398-1
62. Teichholz, E. (2004) *Facility Design and Management Handbook*, McGraw-Hill ISBN-13: 978-0071353946

63. Vries, J.C. de, Jonge, H. de, & Voordt, Th.J.M. van der (2008), Impact of real estate interventions on organisational performance. Journal of Corporate Real Estate Vol. 10 no. 3, 208-223.
64. Weber, M. (2014) The Nature, Conditions, and Development of Bureaucratic Herrschaft,,By Max Weber, translated and edited by Benjamin Elbers, Dagmar Waters, and Tony Waters 2014 Chico, California, and Hamburg, German
65. Weijrich, H., Koontz, H. (1998), Essentials of management, fifth edition, Tata McGRAW, New Delhi
66. Wunderer, R, Grundwald W., (1980), Führungslehre, 1. Band 1 - Grundlagen der Fuehrung, Berlin, Walter de Gruyter
67. Zeithaml et al., 2006, Problems and strategies in services marketing, Journal of Marketing, Vol. 49 No. 2, pp. 33-46;

Източници от интернет страници

1. <http://www.eurofm.org/index.php/what-is-fm> - Началото на фасилити мениджмънта (The beginning of Facility Management) (2011), посетена Април 2012
2. <http://www.archibus.com> посетена март 2015
3. <http://www.bgfma.bg> Дефиниция за фасилити мениджмънт, Посетена Април 2016
4. http://www.bilfinger.com/fileadmin/corporate_webseite/investor_relations/berichterstattung/2010/en/Bilfinger_Report-2010.pdf - (Bilfinger Berger annual report 2010), посетена юли 2016
5. <http://www.fmcenter.centermine.com>, посетена март 2015
6. <http://www.ifma.org/about/what-is-facility-management> Какво е фасилити мениджмънт (What is Facility Management) - Дефиниция на фасилити мениджмънт, посетена Април 2016
7. <http://www.lib.tkk.fi/Diss/2008/isbn9789512293605/isbn9789512293605.pdf> Anna-Liisa Lindholm, 2008, Identifying and measuring the success of Corporate Real Estate Management, Helsinki University of Technology, Faculty of Engineering and Architecture, Department of Surveying)
8. http://www.orbit.dtu.dk/fedora/objects/orbit:59586/datastreams/file_5176671/content Facilities Management and Added Value: An EuroFM Research Initiative Jensen, per Anker, май 2015
9. <http://www.planonsoftware.com>, посетена март 2015

10. http://www.rics.org/Documents/RICS_FM_Case_Studies_070414_SB.pdf - Leadership in Facilities Management, Workplace Law, 2013 посетена май 2015
11. http://www.rics.org/Global/Raising_the_Bar_II_29_01_14_dwl_pc.pdf - RICS – Raising the Bar: City Roundtables Report посетена май 2015
12. http://www.tegova.org/data/bin/4fe1febe8fd1c_EVS+2012.pdf, Европейски стандарт за оценяване, 2012 EVS, Standart 4, Art 4.05 посетена май 2012
13. <http://www.thehenryford.org/> посетена април 2015

БЛАГОДАРНОСТИ

Изказвам най-искрени благодарности на мойт научен ръководител проф. д.ик.н. Желю Владимиров, който вдъхнови и подпомогна написването на настоящата дисертация. Благодаря за подкрепата и на цялата Катедра „Стопанско Управление“ за помощта и напътствията, които ми даваха в процеса на писане и завършване на настоящото изследване.

Бих искал да благодаря и на колегите от сектор Фасилити мениджмънт, без чиято подкрепа този труд нямаше да бъде възможен. Благодаря им за това че попълниха анкетната карта и отговаряха на въпроси, свързани с разработката на настоящото научно изследване.

Бих искал да благодаря за разбирането и подкрепата на Марта и нашата прекрасна дъщеря Стефания. Благодаря цялото си семейство, че ме мотивираха и подкрепяха през всичките тези години.

ДЕКЛАРАЦИЯ

Декларирам, че дисертационният труд „Подобряване на ефективността на предприятията чрез използване на професионален фасилити мениджмънт“ е изцяло авторски продукт. При неговото разработване не са ползвани чужди публикации и разработки в нарушение на авторските им права.

Петър Ангелов Ташев

23.01.2017 г.