

**НЕДВИЖИМИ ИМОТИ
& БИЗНЕС**

**REAL ESTATE PROPERTY
& BUSINESS**



**УНИВЕРСИТЕТ ЗА НАЦИОНАЛНО И
СВЕТОВНО СТОПАНСТВО – СОФИЯ**

**UNIVERSITY OF NATIONAL AND
WORLD ECONOMY – SOFIA**

Катедра „Недвижима собственост”

“Real Estate Property” Department

Том II (1) 2018

Volume II (1) 2018

РЕДАКЦИОННА КОЛЕГИЯ

проф. д-р Йорданка Йовкова (УНСС – София) –
Председател

проф. д.ик.н. Стати Статев (УНСС – София)

проф. д.э.н. Сергей Максимов (СПГЭУ – Русия)

проф. д.ик.н. Крум Александров (УНСС – София)

проф. д.э.н. Галина Литвинцева (НГТУ – Русия)

проф. д.ик.н. Желю Владимиров (СУ „Св. Кл.
Охридски“)

проф. д-р Пламен Илиев (ИУ – Варна)

проф. д-р Албена Вуцова (СУ „Св. Кл. Охридски“)

проф. д-р Димитър Велев (УНСС – София)

проф. д-р Марияна Божинова (СА „Д. А. Ценов”
– Свищов)

проф. д-р Николай Стоенчев (ЛТУ – София)

проф. д-р инж. Огнян Андреев (ТУ – София)

доц. д-р Георги Забунов (УНСС – София)

доц. д-р Василка Стаменова (УНСС – София)

доц. д-р Драгомир Бояджиев (УНСС – София)

доц. д-р Тихомир Пелов (УНСС – София)

доц. д-р Марин Гълъбов (УНСС – София)

доц. д-р Цветана Стоянова (УНСС – София)

доц. д-р Силвия Трифонова (УНСС – София)

Shi Yizhe, PhD (Китай)

РЕДАКТОР

Гл. ас. д-р Драгомир Стефанов (УНСС)

EDITORIAL BOARD

Prof. Dr. Jordanka Jovkova (UNWE – Sofia) –
Chairman

Prof. D.Sc. (Econ.) Statty Stattev (UNWE – Sofia)

Prof. D.Sc. (Econ.) Sergei Maksimov (Russia)

Prof. D.Sc. (Econ.) Krum Aleksandrov (UNWE – Sofia)

Prof. D.Sc. (Econ.) Galina Litvintseva (Russia)

Prof. D.Sc.(Econ.) Zhelyu Vladimirov (SU „St.
Kliment Ohridski“)

Prof. Dr. Plamen Iliev (UE – Varna)

Prof. Dr. Albena Vutsova (SU „St. Kliment Ohridski“)

Prof. Dr. Dimitar Velev (UNWE – Sofia)

Prof. Dr. Mariyana Bozhinova (AE "D. A. Tsenov"
– Svishtov)

Prof. Dr. Nikolai Stoenchev (UF – Sofia)

Prof. Dr. Eng. Ognyan Andreev (TU – Sofia)

Assoc. Prof. Dr. Georgy Zabunov (UNWE – Sofia)

Assoc. Prof. Dr. V. Stamenova (UNWE – Sofia)

Assoc. Prof. Dr. Dr. Boiadzhiev (UNWE – Sofia)

Assoc. Prof. Dr. Tihomir Pelov (UNWE – Sofia)

Assoc. Prof. Dr. Marin Galabov (UNWE – Sofia)

Assoc. Prof. Dr. Cv. Stoianova (UNWE – Sofia)

Assoc. Prof. Dr. Silviya Trifonova (UNWE – Sofia)

Shi Yizhe, PhD (China)

EDITOR-IN-CHIEF

Chief Assist. Dr Dragomir Stefanov (UNWE)

НЕДВИЖИМИ ИМОТИ & БИЗНЕС

ISSN (print) 2603-2759

ISSN (online) 2603-2767

София, 2018

Катедра „Недвижима собственост”
Университет за национално и световно стопанство
Бул. „8-ми декември”, УНСС, каб. 1089
София 1700, България

REAL ESTATE PROPERTY & BUSINESS

ISSN (print) 2603-2759

ISSN (online) 2603-2767

Sofia, 2018

“Real Estate Property” Department
University of National and World Economy
bul. „8-mi dekemvri”, UNWE, cab. 1089
Sofia 1700, Bulgaria

CONTENTS

ANALYTIC APPROACH BASED ON LANKASTER’S CHARACTERISTIC THEORY EXPLAINS THE WAY REAL ESTATE TAXATION... ESTIMATES TAX BASIS	6
Peter Mitev	
MORTGAGE CREDIT TRENDS IN THE EUROPEAN UNION.....	14
Aglika Kaneva	
SOCIAL MEDIA – THE NEW TOOL IN THE PERSONELL RECRUITMENT AND SELECTION PROCESS.....	18
Mariya Dimitrova	
RESEARCH OF THE STATE OF THE INDUSTRY "REAL PROPERTIES OPERATIONS" USING INPUT-OUTPUT MODEL	28
Sabrina Kalinkova	
SMART CITIES – THE INFLUENCE OF „INTERNET OF THINGS“ ON THE FUTURE OF URBAN PLANNING	38
Simeon Kolyandov	
THE ROLE OF PROCESS APPROACH IN HOSPITALITY.....	49
Jacklin Cohen	
DEVELOPMENT GUIDELINES FOR IMMOVABLE CULTURAL HERITAGE ON THE SOFIA MUNICIPAL TERRITORY	58
Miroslav Krastev	
COST ANALYSE IN WASTE PRICING	70
Daniela Urucheva	

СЪДЪРЖАНИЕ

АНАЛИТИЧЕН ПОДХОД В ОПРЕДЕЛЯНЕТО НА ДАНЪЧНАТА ОЦЕНКА НА СГРАДИ ПРЕЗ ПРИЗМАТА НА ХАРАКТЕРИСТИЧНАТА ТЕОРИЯ НА ЛАНКАСТЪР	6
Петър Митев	
ТЕНДЕНЦИИ ПРИ ИПОТЕЧНОТО КРЕДИТИРАНЕ В ЕВРОПЕЙСКИЯ СЪЮЗ	14
Аглика Кънева	
СОЦИАЛНИТЕ МРЕЖИ – НОВИЯТ ИНСТРУМЕНТ ПРИ НАБИРАНЕТО И ПОДБОРА НА ПЕРСОНАЛ.....	18
Мария Димитрова	
ИЗСЛЕДВАНЕ НА СЪСТОЯНИЕТО НА ОТРАСЪЛ "ОПЕРАЦИИ С НЕДВИЖИМИ ИМОТИ" ЧРЕЗ INPUT-OUTPUT МОДЕЛА	28
Сабрина Калинкова	
УМНИТЕ ГРАДОВЕ – ВЛИЯНИЕТО НА „ИНТЕРНЕТ НА НЕЩАТА“ ВЪРХУ БЪДЕЩЕТО НА ГРАДСКОТО ПЛАНИРАНЕ.....	38
Симеон Коляндов	
РОЛЯ НА ПРОЦЕСНИЯ ПОДХОД ПРИ ИЗГРАЖДАНЕТО НА УСПЕШЕН ФАСИЛИТИ МЕНИДЖМЪНТ В ХОТЕЛИЕРСТВОТО	49
Жаклин Коен	
НАСОКИ ЗА РАЗВИТИЕ НА НЕДВИЖИМОТО КУЛТУРНО НАСЛЕДСТВО НА ТЕРИТОРИЯТА НА СТОЛИЧНА ОБЩИНА.....	58
Мирослав Кръстев	
ОТЧИТАНЕ НА РАЗХОДИТЕ ПРИ ОПРЕДЕЛЯНЕ ЦЕНАТА НА ОТПАДЪЦИ	70
Даниела Уручева	

РОЛЯ НА ПРОЦЕСНИЯ ПОДХОД ПРИ ИЗГРАЖДАНЕТО НА УСПЕШЕН ФАСИЛИТИ МЕНИДЖМЪНТ В ХОТЕЛИЕРСТВОТО

Жаклин Коен

THE ROLE OF PROCESS APPROACH IN HOSPITALITY

Jacklin Cohen

Abstract: This article considers the Process Approach as the basis of all contemporary systems of control. It describes its benefits and shows the stages and methods of resolving the basic problems of its implementation. Special consideration is given to the business process which is a key concept of the Process Approach. Attention is paid to the subsystems of the Process Approach and its role in the setting up of a successful facility management system in the hospitality industry.

Key words: Process approach, Business process, Facility management process

Увод

В съвременната конкурентна среда компаниите са принудени да реагират на пазарните изменения, да търсят иновативни решения, за да придобият преимущества пред своите конкуренти. Качеството на предоставяните услуги, водещи до удовлетворяване на посетителите, е един от най-важните фактори за привлекателността на хотелиерските комплекси. Те, заедно със спектъра на оказваните от хотелите услуги, определят тяхната конкурентоспособност, възможностите им за развитие и тяхното дългосрочно закрепване на пазара.

Отчитайки съвременната тенденция в хотелиерството – ускоряване процеса на работа с гостите и фактът, че хотелът е сложна структура, единна цялост от функционални звена, от оперативността и точността на работа зависи съществуването на организацията на пазара. Бързото развитие на икономическите отношения води до необходимостта да се преразгледат методите на управление във всяка хотелиерска компания. Това поражда потребност от нов инструментариум, нови техники на управление, които ще повишат ефективността на хотелиерската дейност. Такава методология предлага управлението на бизнес процесите или процесния подход.

Чрез процесния подход се открояват важните аспекти на бизнеса. Той е ориентиран към крайния резултат, към пораждаване на заинтересованост от всички служители да се предостави качествен хотелиерски продукт.

Съвременният хотел не осигурява само удобство в хотелската стая. Високото качество и привлекателността на предоставяната услуга в голяма степен зависят от прилежащата инфраструктура,

чистотата на помещенията и модерното оборудване, външния вид на сградите, охраната на зданията и т.н. Фасилити мениджмънта, чрез поддържането на всички системи в добро състояние и автоматизация на бизнес процесите, води до удовлетворяване изискванията на посетителите.

Процесният подход може да се разглежда като една от най-важните концепции за управление на организацията. Той позволява оперативно да се решават възникналите въпроси и да се въздейства на резултата. **Обект** на изследването е процесният подход, а **предмет** – неговата роля за изграждането на успешен фасилити мениджмънт в хотелиерството.

1. Процесният подход в управлението – основа на всички съвременни системи за управление

Най-актуалната задача за всички видове организации е построяването на ефективна система за управление. Тази система трябва да осигурява изпълнението на целите на компанията и постигането на успехи във външната среда.

Програмните продукти, присъстващи на пазара, и известни като „програма за управление на предприятието”, използват референтни модели. Но те не винаги съответстват на бизнес-модела на фирмата. В числото на водещите методи за изграждането на добре алгоритмизирано управленско пространство влиза процесният подход. В неговата основата стои системата от бизнес процеси и тяхното управление. Водещите принципи на мениджмънта на компанията, строяща система на процесно управление, не зависи от вида, профила, областта на дейност. Това може да бъде промишлено предприятие, управляваща компа-

ния, консултингова или юридическа кантора, търговска или държавна структура.

Дейността на предприятието традиционно се разглежда чрез организационната му структура на управление (Стерлингова и Фель, 2009, с. 32-35). Ако под термина „поход в управлението“ се разбира метод за делегиране на правомощия и отговорности, функционалният подход в управлението е делегиране на правомощия и отговорности чрез функции. В рамките на функционалния подход системата (организацията) се разделя на функции, ръководени от функционални мениджъри, които имат властта и отговорността за тяхното управление. Те отговарят за максималната резултатност и ефективност на поверените им отдели. След това функциите са разделени на подсистеми – подразделения. Те се ръководят от мениджъри, управляващи възложените им звена и т.н. По този начин се създава система на делегиране на власт и отговорности, която прониква в цялата организация като цяло. Този подход на управление се използва за ръководене на многократно повтаряща се, регулярна дейност (Мальцев, 2014).

При функционалния подход хоризонталните отношения между структурните единици са слабо развити, а връзката "началник-подчинен" е най-силна. Подчиненият има задължение само за възложените му функции, които осигуряват дейността на звеното. По този начин служителът е отговорен за резултата от бизнес процесите, от които той е част, но не е заинтересован от показателите на паралелните структурни звена, участващи в същия процес. Функционалният подход е приложим за предприятия със стабилни бизнес процеси с ниско ниво на конкуренция. Той се използва, когато бизнес процесът е концентриран в рамките на една структурна единица. Това се случва, например, в промишлено предприятие, когато един служител изпълнява пълен промишлен цикъл на производство – от покупката на суровини до продажбата на готови продукти (Шатилова, 2014).

Основните недостатъци на функционалния подход към управлението на организацията, в резултат на липсата на фокус върху крайния резултат, са признатите високи режимни разходи, дългите срокове за вземане на управленски решения, рискът от загуба на клиенти.

Процесният подход в управлението пренебрегва организационната структура на управлението на предприятието и присъщото му възлагане

на функциите на отделните звена. В етапа на подготовка компанията се възприема от мениджърите и служителите като дейност, състояща се от бизнес процеси, които са насочени към получаване на краен резултат. Корпорацията е мрежа от бизнес процеси, като набор от взаимосвързани и взаимодействащи бизнес процеси. (Стерлингова и Фель, 2009, с. 32-35). Правилният им подбор в организацията представлява тяхната система или мрежа. Тя обхваща операциите на производствения цикъл на компанията, както и дейностите на управление, осигуряващи необходимите ресурси (Волонтей, 2017).

Процесният подход означава да се управлява организацията по пътя на изграждане на система от процеси, тяхното управление и осъществяване на дейности по подобряването им. Разглежда като делегиране на правомощия и отговорности чрез бизнес процеси. В неговите рамки се отделя проблемният бизнес процес и участниците в него. Един от тях се назначава за стопанин на бизнес процеса, делегират му се права и отговорности по управление. Така възниква матричната структура за управлението на редовната дейност (Мальцев, 2014).

Концепцията на процесния подход се появява за първи път на Запад още през 80-те години на миналия век. Този период се характеризира с нарастващата сложност на производствените процеси, с повишаващата се конкуренция и с ръста на корпорациите. Постоянната модернизация и засиления контрол върху качеството на продукцията пораждат необходимостта от въвеждането на съвременен инструментариум за управление на организациите. Такъв инструмент става процесният подход към управлението, който е представял дейността на предприятието като набор от взаимодействащи помежду си бизнес процеси, имащи крайна стойност за компанията или потребителя. Всеки процес е бил представян под формата на графична схема и се е състоял от последователно изпълнявани функции (действия, операции) с ясно регламентирана отговорност. Изграждането на опростен модел на дейностите на компанията е позволявало да се проведе подробен анализ на системата за управление с цел за по-нататъшна оптимизация или реструктуриране.

Идеята за ориентиране към процесна структура на предприятието е привлякла вниманието благодарение на такива ключови концепции, като оптимизация на бизнес процесите (Business Process Reengineering) или управление на бизнес

процесите (Business Process Management). Тази идея не е нова. Още през 30-те години на миналия век NORDSIECS отбелязва необходимостта от преориентация на предприятията към процесите. Независимо от постоянното му обсъждане, процесният подход не намира широко приложение до 80-те години на XX век. Тогава излизат произведенията на автори като GAITANIDES, SCHEER, PORTER, DAVENPORT, HAMMER и CHAMPY и водят до интензивно внедряване на процесния подход в компаниите (Бекер и колектив, 2007, с. 1-6).

Процесният подход в управлението на предприятието е ориентиран не към организационната структура, а към бизнес процесите. Крайните резултати от изпълнението им е създаването на продукти и услуги, представляващи ценност за външни или вътрешни потребители. Целта на процесния подход е подобряването на резултатността и ефективността на компанията за достигане на нейните цели (Брыль, 2013).

Сред **предимствата** на процесния подход могат да се открият:

- Ориентираност към клиента. Всеки процес има своя потребител (вътрешен или външен по отношение на организацията) и е насочен към удовлетворяване на неговите потребности.

- Съкращаване времето за изпълнение на процеса чрез изключване на операции.

- Възможност да се оцени ефективността на операциите (функциите), изпълнявани в рамките на процеса, по отношение на ефективността на процеса като цяло. При функционалния подход резултатите от работата на сътрудниците се оценяват въз основа на субективната представа на ръководителя на функционалното подразделение за качеството на резултата на операцията, а не от гледна точка на добавянето на стойност върху крайния резултат на процеса.

- Последователност на резултатите от операциите в рамките на процеса и резултата на целия процес. По този начин може да се говори за планиране на ефективността на целия процес.

- Възможност за изграждане на система за мотивация на персонала (Тихвинский, 2014, стр. 6).

Основополагащ сред съвременните подходи за управление, процесният подход, предполага определяне на системата от бизнес процеси, изпълнявани в организацията и бъдеща работа с тях. Настоящите системи за управление са базирани на следващите основни подходи:

- TQM (Total Quality Management) – система

за тотално управление на качеството;

- PIQS (Process Integrated Quality System) – система на мениджмънта на качеството, интегрирана с бизнес процесите;

- Стандартите ISO от серията 9000 – стандарти, регламентиращи изискванията към системата на мениджмънта на качеството;

- BPMS (Business Process Management System) – системи за управление на бизнес процеси;

- ERP (Enterprise Resource Planning) – комплексна система за планиране и управление ресурсите на организацията. (Репин и Елиферов, 2013, стр. 10-17).

Прогресивността на управлението на бизнес процесите като подход в управлението на фирмите се потвърждава от факта, че реализацията на процесния подход е един от принципите на стандарта ISO 9001. По своята същност този стандарт е нормативен модел за водене на бизнес, разработен с отчитане на световния опит и залегналите в международните стандарти системи за управление (Волонтей, 2017).

Процесно ориентираното управление позволява качествено да се измени дейността на организацията на операционно, междуфункционално и междуорганизационно ниво на интеграция. Операционното ниво получава нов поглед благодарение на мрежата от бизнес процеси и позволява: по-ефективно да се разграничават правата и отговорностите на персонала; да се развива ефективна система за делегиране на правомощия; да се съкрати издръжката; да се увеличи ефективността на управление на персонала; да се намали времето за взимане на управленски решения; да се минимизира зависимостта от отделния изпълнител и др.

Като следствие от тези предимства, се решават редица **проблеми**. Повишава се управляемостта на организацията, намалява се влиянието на човешкия фактор, както и себестойността на продукцията и услугите. Всичко това води до промяна в качеството на самата компания и формирането на процесно-ориентирана организация. Целият колектив е осъзнат участник в непрекъснатия процес, обвързан с крайния резултат на производството на продукция или предоставянето на услуги (Стерлингова и Фель, 2009, стр. 32-35).

Андрей Дворников определя действията за внедряване на процесния подход, като ги разделя на следните **етапи**:

- Дефиниране мрежата от процеси и посоч-

ване в картата на бизнес процесите;

- Конкретизиране важните за организацията процеси и изграждане на план за тяхното описание;

- Документиране на процедурата, т.е. регулирането на нейната дейност. Това става с отчитане входовете и изходите на процеса, на документите, регламентиращи работата на бизнес процеса, механизмите му (персонал, хардуерните и софтуерните програми), ресурсите. Процедурата уточнява и длъжностното лице, което отговаря за работата на процеса и системата от показатели.

Системата на процесния подход предполага наличието на подсистеми:

А) **Открояване на бизнес процеса като обект на управление с определени граници на системата** (външната среда; подсистемите и компонентите включени в системата; използваните ресурси и получените резултати и т.н.). Необходимо е да се изберат онези бизнес процеси, при които има проблеми с реализацията.

Основните причини за проблемите могат да бъдат: неправилната организация на бизнес процес, липсата на система за актуализиране на планирането и контрола на резултатите, неефективното взаимодействие на участниците в него и др.

След създаване на списъкът с бизнес процесите, чиито проблеми ще бъдат решени с процесния подход, е необходимо те да се "локализируют" – да се дефинират границите на всеки бизнес процес. Ако границите са неоснователно ограничени, тогава в тези рамки проблемите няма да се решат. При необосновано широки граници в хода на понататъшната работа ще се изразходват излишни ресурсите за проучване и анализ на области, които не засягат разглеждания проблем. Затова е важно да се стигне до точно съответствие между решаваното усложнение и границите на бизнес процеса.

Б) **Ключови показатели за ефективност (КРІ/КПЕ)**, включително системата за тяхното планиране и контрол – система от измерими показатели, които отразяват резултатността и ефективността на бизнес процеса, използвани за управлението му (планиране, мониторинг, мотивация).

КРІ е инструмент за управление на бизнес процесите. Съществуват различни класификации на КРІ, но е важно те да се разграничат на показатели за резултатност (производителност) и показатели за ефективност. Първите измерват способността да "правиш правилните неща" – да се създаде резултат за потребителя в необходимия обем, с необходимото качество, в необходимите срокове.

Показателите за ефективност измерват спо-

собността да "правиш нещата правилно" – да постигнеш получения резултат с оптимално използване на ресурсите. Например, при подбор на персонала в бизнес процеса може да се използват следните показатели:

- *резултатност* – количество на подбрания персонал, качество на подбрания персонал;

- *ефективност* – себестойност на подбрания персонал.

Резултатността и ефективността обикновено влизат в конфликт. Ако трябва да се подобри качеството на резултата (резултатност), това най-вероятно ще доведе до намаляване на ефективността. Причината е необходимостта от набавянето на допълнителни ресурси, за да се осигури допълнително качество. От своя страна, опитите за увеличаване на ефективността (намаляване себестойността на резултата) могат да доведат до намаляване качеството на резултата (резултатност).

В) **Стопанин на бизнес процеса** – участник в бизнес процеса, на когото се делегират права и отговорности за резултатността и ефективността на поверения му бизнес процес.

Изборът на стопанин от списъка с участниците става въз основа на оценка по следните критерии:

- близостта до изхода на бизнес процеса. Счита се, че колкото участникът е по-близо до резултата, толкова са по-разбираеми за него нуждите на потребителите;

- размерът на ресурсите, изразходвани под ръководството на участника в дейността. Този критерий се взема под внимание преди всичко когато има проблеми с осигуряването на ефективността на бизнес процеса;

- официалното ниво в йерархията на функционалната система за управление на участниците в бизнес процесите;

- квалификацията в областта на мениджмънта, поради управлението на многофункционален екип.

Г) **Регламент за бизнес процесите** – описание на обекта на управление в размера, необходим на всички заинтересовани страни.

Д) **Система за мотивация на участниците в бизнес процеса**. Системата за мотивации трябва да стимулира участниците да постигнат целевите значения на КРІ (Мальцев, 2014).

2. Бизнес процесът – основно понятие в процесния подход

Ключово понятие в процесния подход е терминът „бизнес процес“. *Бизнес-процесът* е регулярно повтаряща се последователност от дейст-

вия, насочени към получаването на резултата, ценен за компанията. Съществуват много определения на този термин, формулирани както от известни и авторитетни специалисти, така и от международни организации (Волонтей, 2017).

В основата на предприятието, ориентирано към процесите, стои принципът за регулиране последователността от операциите. Когато организационната структура представлява разделяне на системите на подсистеми (отдели, подразделения, длъжности), носи информация за задачите на всяка подсистема, организацията на процесите представлява инструмент за изпълнените задачи, за координация на времевите и пространствените аспекти за тяхното изпълнение (кой какво прави, кога и как). Най-простите композиции на отделната задача са операциите. Те от своя страна са основни съставни части на процесите. *Операцията* е действие, необходимо за изпълнението на определена работа. (Бекер и кол., 2007, стр. 1-6).

По-нататък Бекер и Никитин (2007, стр. 4) дефинират процеса като завършена от гледна точка на съдържанието временна и логическа поредност, последователност от операции, необходими за обработка на икономическото значение на обекта. Такъв обект има централно значение за процеса, като допълнително могат да бъдат задействани и други обекти. От своя страна бизнес процесът е особен процес, който служи за осъществяване на основните цели на предприятието (бизнес-цели) и описва основната сфера на неговата дейност.

Кургин (2005, стр. 82-83) определя в широк смисъл бизнес-процесите като съвкупност от задачи, координации и действия, които само и единствено заедно преобразуват разходите в резултати. В рамките на компанията тези разходи и резултати могат да бъдат стоки, услуги, материали, информация и хора. Типичните процеси са разработването на нов продукт, изпълнение на поръчка и обслужването на клиенти, разпределението на ресурсите и вземането на решения.

Репин (2013, стр. 19) дава следното определение за бизнес-процес: устойчива, целенасочена съвкупност от взаимосвързани видове дейности, която по определена технология преобразува входовете в изходи, представляващи ценности за клиента. Или процесът е периодически повтаряща се, управляема дейност, резултатът от която е някакъв ресурс, имащ ценност за конкретния потребител (клиент).

Андрей Дворников в статията си „Процесный подход к управлению организацией” прави анализ

на различните дефиниции на понятието „бизнес-процес”, дадени, както от водещи учени в областта, така и разглеждани в международните стандарти. Той смята, че нито определението за понятието „бизнес процес”, съдържащо се в международния стандарт ISO 9000:2000 Основни положения и речник, п. 2.4. „Процесен подход” (всяка дейност или комплекс от дейности, в която се използват ресурси за преобразуване на входовете в изходи, може да се разглежда като процес), нито дефиницията на Хамър и Чампи (съвкупност от различни видове дейности, в рамките на която на входа се използва един или повече видове ресурси, и в резултат на тази дейност на изхода се създава продукт, представляващ ценност за потребителя) са достатъчно изчерпателни, точни и ясни. Дворников дава следното определение на термина: „процесът е поток от работи, протичащи във всяка организация от един изпълнител към друг, в резултат на което е наличен продукт, представляващ ценност за потребителя.”

Съществуват различни класификации на процесите. Репин и Елиферов (2013, стр. 17) предлагат проста класификация на процесите:

- по отношение към клиентите на процеса:
 - вътрешни;
 - външни.
- по отношение получаването на добавена стойност:
 - основни (добавящи ценност);
 - спомагателни (добавящи стойност).
- по ниво на разглеждане:
 - от най-високо ниво;
 - детайлни;
 - елементарни (операции, не изискващи по-детайлно описание).

Към *основните процеси* се отнасят производството, продажбата и предлагането. Това са дейностите добавящи ценност в хода на създаване на основния продукт, например процесите на маркетинга, производството, съхраняването и доставката на продукцията, сервизно обслужване и др. *Спомагателните процеси* не добавят ценности, но увеличават себестойността на изделието. Към тях се отнасят управлението на персонала, управлението на документацията, техническото обслужване на оборудването, бюджетното управление, административно-стопанската дейност. (Репин и Елиферов 2013, стр. 19).

От своя страна работните процеси се разделят на две групи – операционни и административни. Административните процеси създават информация

и планове, които се използват от вътрешните групи. Операционните процеси произвеждат стоки и услуги и са ориентирани към създаване на външен резултат. Това са процесите на трансформация на ресурсите в резултат – продукт или услуга.

По-приложим подход е бил предложен в резултат на изпълнение на норвежкия проект TOPP по бенчмаркинг. Тази програма по разработване на методи за повишаване на продуктивността на производството се е изпълнявала при управлението на компанията NTNU/SINTEF, Трондхейм. В резултат към методите за самооценка и сравнителен бенчмаркинг е предложена структурна схема на бизнес процесите. Всички процеси са били разделени на първични и поддържащи. Някои от поддържащите процеси са били отделени в отделен клас – развиващи процеси. Те позволяват да се създаде верига от ценности в основния и спомагателния процес при ново ниво на показатели (Андерсен, 2003, стр. 14-15).

Кургин (2005, стр. 83-86) разграничава процесите на организационни – фокусирани на организацията и управленски. В състава на организационните процеси влизат три категории: работни, поведенчески процеси и процесите на изменение. Управленските процеси са навигацията, социалната адаптация, мониторинга и контрола.

Всеки процес се характеризира с:

А) **Вход**: продукт, който в хода на изпълнение на процеса се преобразува в изход. Входът може да има доставчик. Входни за процеса са суровините, материалите, полуфабрикатите, документацията, информацията, персонала, услугите и др.

Б) **Изход**: материален или информационен обект или услуга. Той е резултат от изпълнението на процеса и е употребяван от външни по отношение на процеса клиенти.

Изходът на процеса винаги има потребители. Ако потребителят е друг процес, то за него този изход е вход. Към изхода (продукта) се отнасят готовата продукция, документацията, информацията, персонала, услугите.

В) **Ресурс**: материален или информационен обект, постоянно използван за изпълнението на процеса. Този обект не е вход на процеса. Към ресурсите се включват: информация, персонал, услуги, оборудване, програмно осигуряване, инфраструктура, среда, транспорт и т.н.

Г) **Стопанин** на бизнес процеса може да бъде длъжностно лице или колегиален орган на управление. Той има на свое разпореждане ресурсите, които са необходими за изпълнение на

процеса и носи отговорност за резултатите от него. (Елиферов, В., Репин, В, 2005, стр. 9-11).

Технологията на бизнес процеса се разглежда като ред за изпълнение на операциите по преобразуването на входовете в изходи, а **управлението** – дейност на стопанина за анализ на данните за процеса и взимането на управленски решения.

Установяване границата на процеса е особено важно при процесния подход. То е субективно – по пътя на постигане на договореност между няколко страни (доставчици и потребители). Границата на процеса се дефинира като събитие (съвкупност от събития), инициращо или завършващо операцията (Репин, 2013, стр. 24).

Планирането на бизнес процесите започва с **разкриване** – установяване, че това наистина е процес, разбиране на неговото съдържание и мястото му сред другите процеси. След това му се дава **име**, отразяващо неговото съдържание. Определя се **последователността** от реализуеми функции на участниците в процеса. Избира се **стопанинът** на процеса, уточняват се **входовете и изходите**, а също входните и изходните потоци, техните доставчици или потребители. Конкретизира се **целта** на процеса. Те се определят, изхождайки от исканите от потребителите резултати (изходни потоци) на процеса. Последно се определят ключовите показатели за ефективност и плановете им значения (Тихвинский, 2014, стр. 24).

Оценката на функционирането, "качеството на потока" на бизнес процеса, се извършва въз основа на мониторинг и анализ на показателите за неговата резултатност и/или ефективност, както и чрез идентифицираните несъответствия. Когато се управлява бизнес процес и се подобрява, препоръчително е да се използва цикъла PDCA. Използването на цикъла PDCA за всеки отделен процес се характеризира със следния набор от действия (Волонтей, 2017):

1. **Планиране (Plan)**: Определят се целите (показателите) на процеса и работната процедура, чието изпълнение от участниците ще доведе до постигането на набеязаните задачи.

2. **Реализация (Do)**: Довеждане до участниците в процеса на целите (показателите), работните процедури и спазването им.

3. **Проверка (Check)**: Проверка на показатели, спазването на работните процедури от участниците – анализ на установените несъответствия.

4. **Действие (Action)**: Подобряване на процеса чрез прилагане на резултатите от неговия анализ. Избягва се появата на несъответствия.

3. Изграждане на успешен фасилити мениджмънт в хотелиерството чрез процесния подход

Основният процес в хотелиерското предприятие е процесът по обслужване на гостите, започващ с резервация на хотелска стая и завършващ с напускане на мястото за настаняване. Удовлетвореността на потребителя на този процес се постига в случай на качествено изпълнение на всички спомагателни и обезпечавачи процеси. (Конова, 2008).

Фасилити мениджмънт процесите са поддържащите дейности, които протичат в хотелиерското предприятие. Практическото им приложение зависи от организацията и нейните основни процеси. В сферата на обслужване се набляга на операциите прием и обслужване на клиентите, комуникации, работна среда.

Процесният подход във фасилити мениджмънта се характеризира със специфични принципи. Ще изброим някои от тях. Фасилити мениджмънт процесите се задействат от нуждата от промени на всички нива в компанията. Те се състоят от входи, дейности и резултати (изходи). Процесът се разглежда като работен поток от извършени дейности, проверка на качеството, контрол и оценяване на резултатите. Той представлява съвкупност от дейности, които способстват за планирането, подготовката, изпълнението, проверката, оценяването и отчитането му.

Входи на фасилити мениджмънт процесите са материалните активи (оборудване, бюра, сгради); ресурсите – човешки ресурси, енергия, площи, информация; определени условия (статус на работа, чистота). Работният поток съдържа реакция на възникнали затруднения по време на протичане на дейността. Фасилити мениджмънт процесите са дейности, които се извършват от определени участници, в зададена последователност, за да се постигне набелязаната цел. Основен вход на работния процес са компетенциите на участниците в операциите.

След внедряване, изходите на фасилити мениджмънта са: състоянието на средата (чисти работни места, поддържано оборудване, настроена офис техника), окончателни решения, предложения, данни за оборудване, материали и консумативи, резултати (ново разположение на оборудването в пространството), охрана и сигурност, състояние на техническото оборудване, предоставени продукти и услуги (Пелов, 2015, стр. 34-40).

Изхождайки от определението, че фасилити мениджмънтът е съвкупност от процеси, осигуряващи комфортна среда за хората с минимални експлоатационни разходи и водещи до повишаване ефективността на основната дейност на компанията, е от съществено значение неговото прилагане като съвременен подход за управлението на сградите и съоръженията. Съществуват различни възможности за внедряването му. Ще се спрем на някои от тях.

Собствениците на хотелски сгради и съоръжения приемат стандарти за управление. По този начин се осигурява поддръжката, инспекцията, привеждането в изправност, подобрението. Всяка една от тези дейности е подразделена на процеси и операции, за които са разработени стандартни изисквания и препоръки.

Фасилити мениджмънтът означава контрол на безопасно, сигурно и комфортно пребиваване на посетителите и служителите в хотелските сгради. Чрез неговите средства се решават определени проблеми при управлението на сградите и съоръженията. Събира се информация, която се анализира и се прилагат техниките на фасилити мениджмънта, не само за осигуряването на приятна атмосфера, но и за намаляването на експлоатационните разходи.

Определят се основните дейности на фасилити мениджмънта на хотелските сгради. Те са свързани с дейностите грижа за отоплението, климатизацията, водопроводните и канализационните системи, почистването, сигурността и т.н. (Желев, 2011, стр. 75-78).

Неправилната експлоатация на хотелските сгради е свързано с проблеми в управлението. Нарушаването на правилата и нормите за техническа експлоатация на сградите и инженерните системи води до аварии и значителни средства за тяхното отстраняване. Нерационалното разходване на средствата, отделени за експлоатация и обслужване, ускорява физическото износване и преждевременното стареене на хотелските здания и съоръженията. Неефективността на системата за управление поражда непрофесионална експлоатация, икономическа и арендна политика (Каспирович, 2008).

Освен с осигуряването на комфорт, чистота и сигурност в стаите за гости и прилежащите помещения в хотела, фасилити мениджмънтът може да обезпечи високо качество на услугите чрез използването на смарт технологии при управление на сградите и помещенията в хотелите.

Под смарт технология се разбира внедряване на разгърнатата информационна инфраструктура, чието наличие повишава ефективността, степента на удобство и безопасността на помещенията. По този начин интелигентните технологии се срещат навсякъде – от фасадата на сградата до спомагателните помещения.

Подобряване комфорта в хотелските помещения се постига чрез създаването на допълнителна инфраструктура (банкомати, аптеки, салони за красота, ресторанти, заседателни и конферентни зали т.н.).

Безжичните мрежи днес са важен показател за привлекателността на хотелските комплекси: надеждна и сигурна WiFi мрежа трябва да присъства в заседателните зали, рецепцията на хотела, ресторантите и кафенетата, и в идеалния случай – във всички стаи и коридорите на сградата.

Управлението на качеството във фасилити мениджмънта има за основна задача да предостави своите услуги в „съответствие с потребностите, оптимизирането на процесите на доставката и непрекъснати качествени подобрения“ (Пелов, 2015, стр.113). Качеството на услугата във фасилити мениджмънта е съвкупността от нейните характеристики, удовлетворяващи клиентите и потребителите. Обективните характеристики се измерват с определени величини и към тях се отнасят физическите, времевите, функционалните и финансовите показатели. Субективните характеристики на продуктите са свързани със сетивните възприятия, поведението на обслужващия персонал, ергонометрията. Тяхното измерване се осъществява чрез проучване степента на удовлетвореност на потребителите на фасилити мениджмънт услугите (Пелов, 2015, стр.110-112).

Заклучение

Като обобщение ще посочим, че за да се внедри процесният подход в управлението, ръководителите на компаниите трябва ясно да разбират в какво се изразява процесното управление, как ще се определят и управляват процесите на организацията, защо този подход е ефективен. За мениджъра е важно не само да проникне в идеята на процесното управление, но и да доведе своята убеденост до сътрудниците. Опитът показва, че постигат успех тези компании, ръководителите на които създават собствена, логична и разбираема концепция за внедряване на процесния подход. Важно е да се създаде система за управление, неотменна част от която ще стане уп-

равлението на процесите. Такава система не може да бъде купена като програмен продукт или внедрена в зададен ред. Въпросът е да се създаде определена култура на работа с процесите на всички нива на управление (Репин, 2013, стр. 14).

Управлението на бизнес процесите като подход в управлението изисква усъвършенстване не само на отделния процес, но и на системата от процеси като цяло. Такава система е по-ефективна и резултатна. Ако целта на мениджърите е свързана с това хотелската организация бързо да се адаптира към промените във външната среда, да бъде конкурентоспособна и насочена към удовлетворяване на потребителските търсения чрез предоставянето на качествена продукция и услуги, а освен това служителите в нея да са активни и добре мотивирани, е важно да се внедри процесното управление.

Правилното управление на фасилити мениджмънт процесите в хотелите позволява не само да се намалят значително разходите за обслужване и експлоатация на сградите, но и да се поддържа високо качество на хотелиерските услуги. Чрез неговите технологии се осигурява комфортното и сигурното пребиваване на туристите. Импиджът на хотелските комплекси зависи от добре свършената работа, от степента на доволство на клиента, която се оценява постоянно.

Литература

Андерсен, Б. (2003) *Бизнес-процессы инструменты совершенствования*. Москва: РИА Стандарты и качество.

Беккер, Й., Вилков, Л., Таратухин, В., Кугелер, М., Роземанн, М. (2007) *Менеджмент процессов*, Москва: Эксмо.

Брыль, В. (2013) *Процесный подход к управлению предприятием*. Available at: http://bryl.ru/bp_process.html (Accessed: 7 October 2017).

Волонтей, В. (2017) *Процесный подход*, Компания "Правила бизнеса", Республика Беларусь. Available at: <http://www.prabiz.by/articles/303-process.html> (Accessed: 2 August 2017).

Дворников, А. "Процесный подход к управлению организацией", *Информационный портал Betec.ru*. Available at: <http://www.betec.ru/index.php?id=6&sid=71> (Accessed: 2 August 2017).

Елиферов, В., Репин, В. (2005) *Бизнес-процессы: Регламентация и управление*. Москва: ИНФРА-М.

Желев, И. (2011) „Фасилити мениджмънтът – съвременен подход за управление на сгради и

сьоръжения в България“, *Известия, 1*. Варна: ИУ-Варна, стр. 73-83.

Zhelev, I. (2011) „Fasiliti menidzhmant – savremen podhod za upravlenieto na sgradi i saorazheniya v Balgariya“, *Izvestia, 1*, Varna: IU-Varna, str. 73-83.

Каспирович, О. (2008) “Фасилити менеджмент. Обслуживание и эксплуатация коммерческой недвижимости”, журнал «Магазин Ресторан Отель», №5-6 (83).

Конова, Й. (2008) Методология внедрения процессного подхода в организациях гостиничного типа на базе стандартов серии ISO 9000:2000. *Известия Самарского научного центра Российской академии наук, т. 10, № 3*, стр. 945-960.

Кургин, Е. (2005) Модель компании как совокупность процессов координации. *Вестник СПбГУ. Сер. 8. Вып. 1 (№8)*, стр. 82-100.

Мальцев, С. (2014) *Процессный подход к управлению: теория и практика применения*. Интернет проект „Энциклопедия маркетинга“. Available at: <http://www.cfin.ru/itm/bpr/t&p.shtml>. (Accessed: 2 August 2017).

Пелов, Т. (2015) *Фасилити мениджмънт. Управление на сградния фонд*. София: ИК-УНСС.

Pelov, T. (2015) *Fasiliti menidzhmant. Upravlenie na sgradnya fond*. Sofiya: IK-UNSS.

Репин, В. (2013) *Бизнес-процессы компании: моделирование, внедрение, управление*. Москва: Манн, Иванов и Вебер.

Репин, В., Елиферов, В., (2013) *Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов*. Москва: „Манн, Иванов и Вебер“.

Стерлингова, А., Фель, А. (2009) *Операционный (производственный) менеджмент: Учебное пособие*. Москва: Инфра-М.

Тихвинский, В. (2014) *Процессный подход к управлению, бизнес процессы, характеристики, виды и правила построения БП*. Региональный обучающий семинар МСЭ для стран СНГ „Рекомендации по реинжинирингу бизнес-процессов (BPR) и использованию ключевых показателей эффективности (KPI) государственными учреждениями и предприятиями“, Ташкент. Available at: https://www.itu.int/en/ITU-D/Regional-Presence/CIS/Documents/Events/2014/12_Tashkent/Session_1_Tikhvinsky. (Accessed: 7 October 2017)

Шатилова, Е. (2014) *Сравнительная характеристика функционального и процессного подхода к управлению организацией*. ФГБОУ ВПО „КНАГТУ“. Г. Комсомольск-на-Амуре, Россия. Available at: <https://www.scienceforum.ru/2014/pdf/7689.pdf>. (Accessed: 8 October 2017).

Jacklin Cohen, PhD student
University of National and World Economy,
Department “Economics of tourism”,
1700 Sofia, Studentski grad, UNWE
E-mail: jaklinc@abv.bg