



Фасилити мениджмънт и бизнес стратегия: взаимовръзки и зависимости

Емил ПАПАЗОВ¹; Людмила МИХАЙЛОВА²

¹ ORHID id 0000-0002-7940-0474, Университет за национално и световно стопанство, София, България,
e-mail: epapazov@gmail.com

² ORHID id 0000-0001-8566-1761, Русенски университет „Ангел Кънчев“, Русе, България,
e-mail: lmihaylova777@gmail.com

DOI: <https://doi.org/10.56065/k6dtwf69>

Резюме:

JEL: M21

За да се управлява успешно даден обект, необходимо е да се изясни най-напред генезисът му, а след това неговата същност и трайни характеристики. В настоящата статия се разглеждат алтернативните схващания за понятието „фасилити“ и неговия мениджмънт като част от фирмената икономика и управление. След това се очертават някои взаимовръзки и зависимости между фасилити мениджмънта и бизнес стратегията. В основата на научното търсене стои разграничението между т. нар. обектно- и дейностноориентиран фасилити мениджмънт. В следствие се прави опит за намиране на допирни точки между двете различаващи се една от друга концепции. Синтезирани са основни характеристики и елементи на алтернативните типове фасилити мениджмънт. Целта е да се разширят възможностите за взаимно проникване между компонентите на бизнес стратегията и фирмения фасилити мениджмънт. Очакванията са, че всичко това може да допринесе за обогатяване опыта във връзка с използването на фасилити мениджмънта в теорията и практиката. При оформянето на резултатите, обобщенията и препоръките са използвани методите на анализ и синтез.

Ключови думи:

Фасилити, фасилити мениджмънт, бизнес стратегия

Цитиране:

Папазов, Е., Михайлова, Л. (2025). Фасилити мениджмънт и фирмена стратегия: взаимовръзки и зависимости. *Строително предприемачество и недвижима собственост = Construction Entrepreneurship and Real Property*, 2 (1), 50-64. <https://doi.org/10.56065/k6dtwf69>

Copyright © 2025
от автора/
авторите

Въведение

В последните десетилетия понятията „фасилити“ и „фасилити мениджмънт“ (ФМ) се настаниха трайно в икономическата лексика. В подкрепа на това твърдение говори фактът, че длъжността „фасилити мениджър“ бе включена в Националната класификация на професиите и длъжностите, 2011 г. (NKPD, 2011). Освен това, в обществено-организационен план функционира успешно Българска фасилити мениджмънт асоциация (БФМА), обединяваща фирми, които предоставят фасилити услуги.

ФМ се появява като теория и практика в развитите страни през 1980-те години вследствие на необходимостта от прилагането на нови подходи към повишаване на фирмената ефективност и конкурентоспособност, след което за кратко време се превърна в процъфтяващ бизнес (Pelov, 2018). ФМ е актуална тема и днес, тъй като помага на организациите да управляват по-ефикасно своите активи; дава възможност за последователното прилагане на подходящи практики за устойчиво развитие; осигурява предсказуема поддръжка, по-добра енергийна ефективност и по-силно потребителско изживяване; дава възможност за поддържане на безопасна и здравословна работна среда; предоставя интегрирани услуги, обхващащи широк спектър от полезни дейности.

За да се управлява успешно даден обект, необходимо е да се изясни най-напред генезисът му, а след това неговата същност и особености. Що се отнася до произхода, терминът „фасилити“ е чуждица. Съотносително към темата, преводът на думата води до две принципно различни разбирания за „фасилити“. Те се базират на алтернативно лингвистично значение на думата като първично, съответно – производно съществително.

Така, според Britannica Dictionary (2024) терминът „фасилити“ означава, от една страна, обект (например сграда и/или съоръжение) създаден с определена цел; от друга страна – нещо (например действие), което улеснява дадена активност, операция или дейност. Въз основа на двете значения на думата „фасилити“ се оформят две направления в използването на фасилити мениджмънта в теорията и практиката – обектноориентирано и дейностноориентирано направление. Разграничението между двете разбирания е от съществено значение за упражняването на фасилити мениджмънта, особено от стратегическа гледна точка. Ето защо, най-напред ще разгледаме двете алтернативи схващания поотделно, а след това ще се опитаме да синтезираме допирните точки между тях.

Преди обаче да се спрем накратко на двете направления, следва да добавим още един семантичен щрих. В англосаксонската литература понятието „фасилити“ се употребява както в единствено, така и в множествено число („фасилитис“). Известният с точността на изказа си английски език повелява думата в единствено число да се използва за едно нещо (например за една сграда или действие), а в множествено число – за много такива неща. Обаче, в специализираната литература се приема, че понятията могат да се използват взаимнозаменяемо (Kanell, 2020). Това на практика означава, че изразна конструкция от типа на „фасилити мениджмънт“ може да се отнася както за едно нещо, така и за повече неща.

Обектноориентирано разбиране за фасилити и ФМ

Обектноориентираното разбиране третира понятието „фасилити“ като съвкупност от сграда и (сградни) съоръжения. Съответно, с ФМ се обозначава управлението на сграда и (сградни) съоръжения (УСС). Такова схващане за „фасилити“ и ФМ е характерно най-вече за експерти и организации, действащи в немскоговорящи страни, в т.ч. GEFMA (German Facility Management Association), FMA (Facility Management Austria), REFA и други. FMA например, която е присъдружна организация на американската IFMA (International Facility Management Association), определя термина „фасилити“ като „материален актив (сграда и/или съоръжение), който подпомага дадена институция“ (FMA Austria, 2025). Консултантско-обучителната компания REFA, стъпвайки върху постановки, изложени в Ръководство 100-1 „Фасилити мениджмънт: основни положения“ на GEFMA, разширява съдържанието на понятието „фасилити“ като включва към него активи като недвижими имоти (сгради и земя); технически инсталации (тръбопроводни системи, но също и фотоволтаични системи или заключващи устройства), оборудване и уреди (климатични системи, асансьори или тенти), експлоатационни и работни материали (енергийни източници, състен въздух, вода), хардуер и софтуер, например оборудване за контрол и наблюдение (Refa Group, 2025). Подобно схващане се застъпва и от Варненската икономическа школа в лицето на И. Желев, който – „стъпвайки“ върху разбирането на американската IFMA за фасилити мениджмънт, валидно за тогавашния момент (2011 г.) – идентифицира понятието „фасилити“ като съвкупност от сгради и съоръжения (Zhelev, 2011). Тъй като това схващане се появява исторически най-рано и все още има много привърженици, ще разгледаме най-напред някои основни негови аспекти и характеристики.

Всяка сграда представлява сложна система, която се състои от множество подсистеми. Всяка подсистема, от своя страна, съдържа отделни елементи, между които протичат определени процеси. Част от тези подсистеми и елементи представляват интегрална част на самата сграда (конструктивни, архитектурни и технически елементи), докато други са отделени от нея физически и служат за допълнителни улеснения (удобства) на хората, които ползват сградата по предназначение (например паркинг). Подобни подсистеми принадлежат към групата на т.нар. сградни съоръжения.

Разбира се, съоръженията могат да бъдат не само сградни, а най-разнообразни и да се използват за различни цели – производствени, хидромелиоративни, спортни и др. Въпреки, че по-голямата част от съоръженията също са продукт на строителството в различните му аспекти – транспортно, промишлено и т.н., те могат да попаднат в полезрението на ФМ само по изключение.

Всяка сграда изпълнява основна и специализирани функции. Основна функция на сградата е например да приютава (подслонява) активи и хора, а специализирана – да осигурява подходяща среда за функционирането на машините, съхранението и движението на материалите и работата на хората. За изпълнение на специализираните функции на сградата се използват най-вече разнообразни сградни съоръжения и като такива те представляват най-голям интерес за фасилити мениджмънта. Например, ВиК инсталацията дава възможност за достъп до вода или тоалетна вътре в самата сграда. Ако такава

не е изградена, хората ще бъдат принудени да внасят водата отвън, да използват външни тоалетни и т.н.

Сградните съоръжения могат бъдат продукт на строителни дейности – огради, паркинги, алеи; на инженерни дейности – техническа инсталация като ВиК система, електрическа инсталация, комуникационна инсталация или охранителна инсталации; на социално-битови и културни мероприятия – градини, паркове, сцени и други подобни. В процеса на създаване (проектиране и строителство) и използване (експлоатация) на сградата и нейните подсистеми се употребяват различни по вид ресурси, в т.ч. материални, нематериални, финансови, трудови и информационни. Ето защо, в проектирането, строителството и експлоатацията на сградата и съоръженията участват множество и различни по професия специалисти и работници, обучавани в различни направления и специалности.

Обикновено сградата и съоръженията се изграждат в хармония. При различните комбинации в едни случаи водеща роля могат да имат сградите, а в други – съоръженията. Така например, по отношение на ВиК системата на една сграда водеща роля има самата сграда, а при съчетанието на игрище със сграда (както е при стадиона) водеща роля играе спортното съоръжение в съчетание с други такива като писта, трибуна и т.н.

Всяка сграда, в т.ч. свързаните с нея съоръжения, се характеризира с жизнен цикъл с два основни стадия – създаване и експлоатация. Следователно, УСС може да се „разбие“ на управление на създаването на сграда и (сградни) съоръжения (УССС) и управление на експлоатацията на сграда и (сградни) съоръжения (УЕСС).

За да се създаде и използва една сграда с нейните подсистеми (в т.ч. сградните съоръжения) са необходими координирани усилия. Координацията се постига на базата на съзнателно управление, в т.ч. в изпълнение на редица функции като планиране, организиране, ръководене и контролиране (или само на част от тях).

Управление създаването на сгради и (сградни) съоръжения (УССС)

При планирането на сграда и сградни съоръжения се изхожда от предназначението на сградата, т.е. какво ще се извършва в нея. Една сграда (заедно с нейните съоръжения) може да се използва за жилищни, стопански и други обществени нужди. Едни изисквания се поставят при планиране на жилищни, други – на бизнес сгради, трети – на обществени сгради.

Отделните сгради се различават не само по своите архитектурно-строителни особености, но и по сградните съоръжения, които се инсталират в тях. Например, жилищните сгради у нас сравнително рядко се оборудват с трифазен ток или сметопроводи, докато в промишлените сгради подобни системи са по-често срещано явление.

Планирането на сгради и сградни съоръжения за нуждите на бизнеса следва концепции и решения от по-висш характер. Те като правило са в прерогативите на техния собственик (инвеститор). Решенията, свързани с тяхното концепиране, изграждане и експлоатация се определят като стратегически, тъй като се считат за много важни. Изходна база за тези решения е триадата продукт-пазар-технология, типична за всеки вид бизнес (Parazov, E. & Mihaylova, L., 2023). Колко застроена среда ще е необходима

например за даден бизнес, може да се изчисли най-общо, ако разполагаме със съответните норми. Например, в резултат на установено търсене на даден продукт, бизнес мениджмънтът може да вземе решение да започне неговото производство – в определен размер, за избран период от време и т.н. За целта ще бъдат необходими определен брой специализирани машини, които, от своя страна, се нуждаят от известна застроена площ (застроено пространство). Характерът на работата изисква също така да се предвидят складови помещения за материали, незавършено производство и готова продукция, както и офиси за осъществяване на управленско-административни дейности. Казано накратко, технологичните решения, свързани с производството на конкретен продукт в количествен и качествен аспект, предопределят потребностите от сграда(и) с подходящи функционални характеристики, съответно – от сградни съоръжения.

Тъй като стратегическото планиране на сградите има изключително важно значение за последващото осъществяване на предприемаческата идея, стъпките, които следва да се извървят в рамките на инвестиционния стадий, са подробно регламентирани в нормативната уредба, а държавата чрез своите регулаторни органи е призвана да упражнява стриктен контрол (за повече подробности, вж. МРРБ, 2001).

Управление експлоатацията на сгради и (сградни) съоръжения (UECC)

След като се даде разрешение за ползване, бизнесът, предвиден да се осъществява в сградата, може да стартира. Експлоатацията на сгради и съоръжения се съпътства от извършването на определени дейности като осигуряване на достъп до производствените и офисните помещения; пускане на осветлението; задвижване на машините за работа в рамките на застроената среда; снабдяване с материали; изработване на детайли; асемблиране на продукта, насочване на произведените изделия към складовете за готова продукция; проветряване на цехове и стаите, пускане на отоплението / охлаждането и т.н.

В хода на експлоатацията на сградите и съоръженията в определен момент може да се появи нужда от тяхната поддръжка и ремонт. Сградите периодично се почистват, а в зависимост от агресивността на производствената среда може след време да се наложи освежаване или ремонт на техни архитектурно-строителни елементи и/или съоръжения.

Управлението на част от операциите по използване и поддръжка на сградата и съоръженията могат да се поверят на специализиран екип, ръководен от нарочно назначен мениджър – административно-стопански директор в предприятията, помощник-ректор във висше училище или казано най-общо – фасилити мениджър като позиция с модерно звучене. Съответно, административно-стопанската (фасилити) дирекция се превръща в част от организационната структура на предприятието. Тази дирекция обикновено се формира като щабен орган на пряко подчинение на висшето ръководство на организацията.

В рамките на фасилити дирекцията част от решенията, които взема ръководството ѝ, могат да се определят като стратегически (те са част от функционалните стратегии на предприятието), т.е. най-важни за успешното изпълнение на функциите на звеното. Например, решението за назначаване

на собствен персонал като алтернативно на решението за използване на външна услуга. Тъй като при вземането на подобни решения се налага съгласуваност с други структурни звена на фирма (производствени, финансови, кадрови и др.), подобни решения се утвърждават от висшето ръководство на фирмата.

При вземане на функционални стратегически решения съществена роля играят не само финансови съображения. Така например, даже да е по-евтино да се наеме външна фирма за осъществяване поддръжката на сградата, може от гледна точка на сигурността да се вземе решение за назначаване на персонал на трудов договор, който да се занимава с тази дейност. Ако все пак икономическите съображения надделят, става необходимо да се вземат мерки за опазване на информацията – да не се оставя нищо по бюрата след края на работния ден; бюрата да се заключват, а най-чувствителните документи да се съхраняват в сейф; да се закупят машини за унищожаване на документи, да се монтират камери и т.н.

В някои случаи не е желателно УЕСС да се концентрира във фасилити дирекция (на едно място), а да се делегира на друг оперативен мениджър. Така например, ако в рамките на производствения процес се налага използването на т. нар. „чиста стая“ (работно помещение, в което количеството на замърсители като прах, аерозоли и микроорганизми се поддържа в минимални количества), управлението на тази част от сградата може да се възложи на производствения мениджър. В друг случай, когато целта е създаване на модерна информационна среда, изискваща изграждане на подходяща инфраструктура, управлението на сградата може да се повери на IT мениджъра и т.н.

Обектноориентираният подход към ФМ, освен съсредоточаване върху обекта на управление – сградата и съоръженията, предполага планиране и реализация на конкретни работи или дейности, свързани с експлоатацията и поддържане функционалността на самия обект. В общия случай, когато става дума за използване на собствен персонал за тази цел, следва да се говори за управление на дейности, а когато дадена работа се възлага да се върши от външни фирми – за управление на фасилити услуги.

По-голямата част от ангажиментите, свързани с УЕСС, попада в категорията „твърди“ (hard) фасилити дейности или услуги. „Твърдите“ фасилити дейности и услуги се отнасят до физическата част на сградата и сградните съоръжения. Част от тях фирмите са задължени да извършват по закон, тъй като чрез тях се осигуряват здравословни и безопасни условия на труд – температура, вентилация, влажност, осветление, хигиена и други. Друга част се предоставят от такива подсистеми на сградата като например ВиК; електрическата подсистема; компютърно-комуникационна мрежа; асансьорите; противопожарната подсистема; отоплителната, вентилационната и климатичната (ОВК) подсистема. Към „твърдите“ фасилити дейности и услуги се отнася и превантивна поддръжка на сгради и съоръжения. Друга, по-малка част от ангажиментите, свързани с УЕСС, се отнася към т.нар. „меки“ (soft) фасилити дейности или услуги. Към „меките“ фасилити дейности и услуги най-често се причисляват почистването на сградата, охраната ѝ, нейната сигнализация, събиране, складиране и извеждане на отпадъци и т.н.

Във връзка с управлението на фасилити дейности мениджмънт изпълнява обикновено по-широк кръг от функции, в т. ч. планиране, организиране, ръководене и контролиране. Начало се поставя с изпращане на заявка от страна на заинтересованите звена в предприятието, а процедурата по извършване на фасилити дейности се регламентира от вътрешнофирмени нормативни документи. От управленска гледна точка е допустимо разходите, свързани с осъществяване на фасилити дейности, да се поделят между заинтересованите звена и фасилити звеното. Така например, в университета Cal Poly Pomona (САЩ) дейностите по поддръжката на сградите и съоръженията се подразделят на базови (рутинни) и небазови. Разходите, свързани с извършването на базови услуги, са за сметка на бюджета на звеното по поддръжка, а на небазовите – отговорност на звеното, което ги заявява (Cal Poly Pomona, 2024).

При преминаване към използване на фасилити услуги (т.е. при аутсорсинг на фасилити дейности) фасилити мениджмънтът се концентрира преди всичко върху изпълнението на две от функциите на управление – планиране и контрол, следвайки особеностите на цикъла „планиране-изпълнение-проверка-действие“ (ПИПД), описан от У. Деминг (SM Insight, 2025). В този случай използването на управленски функции от типа на организиране и ръководене е силно стеснено.

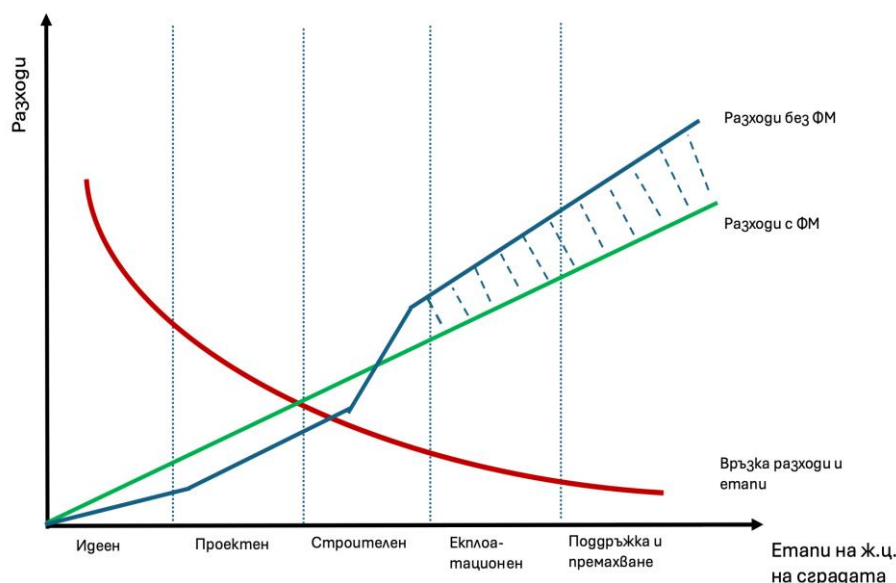
$$\Phi M = UCCC + UECC \text{ или } \Phi M = UECC?$$

Трябва ли ФМ да се отнася до двата стадия (създаване и експлоатация) на сградата? Ако се приеме, че това е така, понятието ФМ придобива значителен обхват, тъй като засяга на практика целия жизнен цикъл на сградата – от инвестиционен стадий до ликвидация ѝ. Освен това, в процеса на създаване на една сграда (планиране и строителство) участват множество и различни специалисти, които трудно могат да се обединят под „шапката“ на фасилити мениджъра. Ето защо, най-често се приема, че поле на действие на ФМ е само експлоатационният стадий на сградата. С други думи, ФМ се занимава с управлението на (вече) застроената среда, т.е., с експлоатацията сградите и съоръженията.

Обаче, участието на ФМ в етапа на създаване на сградата не бива да се изключва априори. В много случаи се оказва, че разходите по време на експлоатация на сградата нарастват значително, ако ФМ не участва на първия етап от жизнения ѝ цикъл. Това особено важи за случаите, когато се налагат съществени корекции в първоначално изработения проект и построеното до момента. На следващата Фигура 1 наличието на подобно обстоятелство се демонстрира чрез разликата между застрихованата и незастрихованата площ.

Някои от аспектите на проектирането на сградите и съоръженията могат да обсъждани с фасилити мениджмънта, особено когато е необходимо доизясняване на нуждите и изискванията връзка с перспективите, подсказани от научно-техническия прогрес. Освен всичко друго, на ФМ може да възложи да изпълнява функциите на инвеститорски контрол по време на строителството. Въпреки че тези задачи не са основен фокус на фасилити мениджмънта, те са важни за осигуряването на дългосрочна функционалност и ефективност на сградите и съоръженията.

Фигура 1. Разходи с/без разходи за ФМ по етапи на жизнения цикъл (ж.ц.) на сградата



Източник: адаптирано по Hoffman (2007)

Дейностноориентирано разбиране за фасилити и ФМ

Алтернативната концепцията за ФМ поставя акцента върху неща или действия, които улесняват (т.е. подпомагат, поддържат, подкрепят) протичането на други важни за развитие на дадена организация дейности, наричани още сърцевинни (core) или първични (primary) дейности. По тази линия се откроява връзката на съществителното „фасилити“ с глагола *facilitate* (BIS, 2012), а управлението на подобни дейности се схваща като управление на поддържащи (support) дейности.

Словосъчетанията първични (primary) и поддържащи (support) дейности е заимствано от М. Портър (Porter, 1985, pp. 39-43). Портър нарича процесите и дейностите, които биват поддържани, подкрепяни или подпомагани първични (primary), което не съвсем удачно се превежда на български като основни дейности. Първичните дейности произтичат пряко от мисията на фирмата, т.е. от това, за което тя е създадена и с което се включва в общественото разделение на труда. Към тях Портър отнася дейностите вътрешна (входяща) логистика, производствени операции, външна (изходяща) логистика, маркетинг и продажби, следпродажбено обслужване. Останалите дейности, както вече бе споменато, Портър определя като поддържащи (support) дейности. Ролята на последните е да допринасят за по-ефективната реализация на първичните фирмени процеси. Според Портър, такива са материално-техническото снабдяване; научно-изследователската и развойната дейност; управлението на човешките ресурси и фирмената инфраструктура. Именно подобни дейности по смисъла на Портър в редица случаи се обявяват за обект на ФМ.

Към това схващане за фасилити, съответно – за фасилити мениджмънт, се придържат предимно организации и изследователи от Европа като European Facility Management Network (Европейска мрежа за ФМ; EuroFM, 2025), Centre for Digital Built Britain, University of Cambridge (CDBB, 2013), PSS

Magazine (2025), Българска фасилити мениджмънт асоциация (BFMA, 2025), Д. Стефанов (2019), Т. Пелов (2017) и други. Те се позовават на Европейския стандарт за ФМ EN 15221, разработен от CEN – European Committee for Standardization (BIS, 2009), според който ФМ представлява „интеграция на процесите в рамките на организацията с цел поддържане и развитие на договорените услуги, които подпомагат и подобряват ефективността на основните ѝ дейности“.

Любопитно е, че при това разбиране сградата и съоръженията не се превръщат автоматично в обект на ФМ, т.е. ФМ може да ги изключи от своя обхват. В тази връзка е важно е да се отбележи, че самият Портър счита сградите и съоръженията за свързани с първичните дейности на фирмата (Porter, 1985, p. 40). С други думи, те не са част от инфраструктурния блок на фирмата, както обикновено се приема. Към фирмената инфраструктура Портър отнася само общоуправленски и административни дейности.

Слабост на Портъровата дефиниция за първични и поддържащи дейности е, че не отчита спецификата на отделните стадии на жизнения цикъл на продукта и на активите, които участват в производството му, а с това – на специфичните дейности, които са характерни за тези стадии. Имайки предвид тази гледна точка, дейностите могат да се класифицират най-общо на нетекущи (non-current) и текущи (current) дейности. Нетекущите дейности представляват предпоставка (необходимо условие) за по-късното протичане на дейностите с текущ характер.

Примери: Ако предприятието се създава с цел бизнес (производство и продажба на даден продукт на пазара), нетекущите дейности ще включат разработване на концепцията за бизнеса, осигуряване на ключовите ръководни кадри, регистрация на фирмата, снабдяване с необходимите за производството на продукта и неговата дистрибуция реални (нетекущи) ресурси (активи), назначаване на работници, специалисти и допълнителни мениджъри и т.н. Не на последно място, нетекущите дейности са свързани с осигуряване на финансови ресурси и последващото им инвестиране в реални активи. Ако предприятието е вече действащо, нуждата от нетекущи дейности може да се появи във връзка с разширяване, възстановяване или свиване на производството – закупуване на допълнителни (продажба на излишни) дълготрайни активи, увеличение (намаление) на запасите, наемане (освобождаване) на допълнителна (излишна) работна сила и други подобни.

Едва след като са извършени нетекущите дейности (построена е сградата заедно със съпътстващите я съоръжения, инсталирани са машините, осигурени са материалите, назначени и инструктирани са работниците и служителите и т.н.) текущите дейности в предприятието могат да започнат. Те включват дейности като снабдяване, производство на продукция и продажбата ѝ на пазара. Към тях следва да се причислят и дейностите, свързани с оперативното управление на бизнеса.

Концентрирайки се върху текущите дейности в предприятието (и изключвайки нетекущите), Европейската статистика (KID, 2008, pp. 31-32) класифицира дейностите като **основна** (principle), **допълнителна** (secondary) и **спомагателна** (ancillary). Това се прави, от една страна, за нуждите на националното счетоводство във връзка с изясняване на структурните особености на националното стопанство. От друга страна, с причисляването

на фирмите към определени отрасли се възможност на икономическата политика да влияе чрез своите инструменти върху насърчаването на производства, които тя счита за важни.

Критерий за определяне на дадена дейност като основна е приносът ѝ към общата добавена стойност. За основна се счита дейността, която има най-голям принос към нейното създаване и реализиране на пазара (в тази връзка често се говори за основна продукция (произведен и реализиран на пазара продукт). Към основната дейност се причисляват и дейностите по специфичното управление на бизнес процесите, в т.ч. оперативното им планиране, организиране, ръководене, отчитане (дейността на себестойчика в цеха) и контролиране.

Допълнителната дейност също има принос към формирането на добавена стойност с помощта на пазара, но този принос е по-малък (като процент от общата добавена стойност), отколкото приносът на основната дейност.

Чрез спомагателната дейност се подпомага осъществяването на основната, а когато е необходимо – и на допълнителната дейност. За спомагателна се счита дейността, която отговаря на следните условия:

- потребява се в самото предприятие, т.е. продуктът ѝ не се продава на пазара, а е предназначен за вътрешния оборот;
- вложените ресурси участват във формирането на текущите разходи на предприятието;
- произвежда главно услуги и по-рядко – стоки с краткотраен характер.

Типичните спомагателни дейности, извършвани в повечето бизнеси, са снабдяване, транспорт, оперативно счетоводство и други (KID, 2008, р. 32). За промишлените системи те могат да се окажат повече и да включват процеси като производство и доставка на енергия за собствени нужди (електричество, топлина, пара, вода, сгъстен въздух и др.), производство и ремонт на машини, съоръжения и оборудване за собствени нужди; контрол и съхранение на ресурси, незавършена и готова продукция (складово стопанство).

Не всички спомагателни дейности следва да влязат в обхвата на фасилити дейностите. Част от дейностите за нуждите на производството на основния или продукт, като осигуряване на вода, пара, енергия от собствени източници; ремонт на машини и други подобни е целесъобразно да бъдат управлявани от производственото звено или от структури, подчинени на него. Други (като снабдяване и транспорт) също могат да се причислят към производствената дирекция или се превърнат в самостоятелна функционална структура. Остават дейности, свързани с поддръжката на общите части на сградите – сградните съоръжения, като и дейностите, допринасящи за сигурността и комфорта на служителите, работниците и посетителите на сградите. Така по пътя на логиката и изключването се стига до по-голяма яснота и определеност на дейностите, които могат да бъдат обект на ФМ.

При ФМ разбиран като управление на спомагателни дейности (УСД) т.нар. „меки“ (soft) фасилити дейности и услуги получават по-голям размах. Към тях, освен традиционните дейности, свързани със сградата, като почистване и охрана, се добавят и някои социално-икономически дейности подсигуриране на почивка и хранене на персонала (стол, кетъринг, вендинг машини);

декорация, озеленяване и насаждения; контрол над вредителите; местене и евакуация на структури и хора и други.

Ако има нужда, тяхното управление може да се обособи в отделно структурно (ФМ) звено – част от общото управление и администрация на бизнеса. Подобно обособяване се налага особено в случаите, когато тези дейности се извършват като външна услуга.

Може да се обобщи:

- Всяко предприятие извършва една основна и евентуално една или повече допълнителни дейности, която (които) резултират в продукция, предназначена за пазара.
- Основната и допълнителните дейности в редица случаи се нуждаят от подкрепа чрез извършване на спомагателни дейности.
- Спомагателните дейности са свързани пряко с производството на основната и допълнителната продукция и допринасят за гладкото и ритмично протичане на производствените процеси.
- Част от спомагателните дейности (в т.ч. дейностите, които се отнасят до работещите в предприятието и имат социална насоченост) могат да се обособят като фасилити дейности, за да се управляват по-добре.
- Очевидно е, че няма да бъде практично към ФМ да бъдат причислени всички спомагателни дейности – обхватът на ФМ би станал твърде голям. Затова според стандарта EN 15221-1 (BIS, 2009) всяка организация решава сама за себе си, кои спомагателни дейности да включи в ресора на ФМ.
- Характерно е също така, че позициите в каталога с управлявани дейности могат да варират, тъй като зависят от моментното съотношение между основна и спомагателни дейности.

Синтез и конвергенция в разбирането на фасилити и ФМ

По-важните особености на ФМ като управление на УСС и УСД могат да се обобщят в следната Таблица 1:

Таблица 1. Обобщени характеристики на основните видове ФМ

Характеристики	УСС	УСД
Ориентация на ФМ	Обектноориентиран	Дейностноориентиран
Състав на управлявания обект	Еднотипен	Разнотипен
Обхват на управлявания обект	Цялостен	Ограничен
Структура на управлявания обект	Относително постоянна	Относително променлива
Характер на водещия тип решения	Стратегически	Тактико-оперативен
Подходящ модел на управление	Многофункционален	Двуфункционален
Организация на управлението	Предимно вътрешна (ин-хаус)	Предимно външна (аутсорсинг)

Източник: собствена разработка

Видно е, че между двете водещи концепции за ФМ (УСС и УСД) има съществени различия, което води до затрудненото им разбиране и използване

на практика. Затова говори фактът, че фирмите, занимаващи се с ФМ, проявяват слаб интерес към сертифициране по стандарта EN 15221, в сила у нас от 2009 г.

Поради тази причина в последните години се прави опит за конвергенция в разбирането на ФМ. Началото бе поставено през 2017 г. с опита функциите на ФМ да се предефинират по-ясно чрез изработването на Стандарт ISO 41000. Стандартът „коригира“ европейския стандарт EN 15221 с изискването спомагателните дейности да се съотнасят само за тези, извършвани в рамките на застроената среда: „Фасилити мениджмънтът е организационна функция, която интегрира хората, мястото и процеса в рамките на застроената среда с цел подобряване на качеството на живот на хората и на производителността на основната дейност.“ (IFMA, 2024).

Комбинация от двете тълкувания води до следното разбиране за ФМ – управление на места (т.е., на активи), заедно с дейностите, които протичат в тях, и които дейности подпомагат осъществяването на други дейности. Зад силно обстоятелствения характер на най-новото разбиране за ФМ прозира идеята за частично връщане към първоначалната идея за ФМ като управление на сгради и (сградни) съоръжения. Това обаче не променя съществено общата представа за ФМ като управление на спомагателни дейности със присъщите слабости на тази концепция от стратегическо-управленска гледна точка.

Заклучение

В настоящата публикация се анализират двете крайни разбирания за фасилити – от една страна, съвкупност от материални обекти, състоящи се преди всичко от сграда и сградни съоръжения, а от друга – съчетание от дейности, които улесняват, подпомагат или спомагат за извършването на други дейности) и фасилити мениджмънт – управление на сгради и сградни съоръжения (УСС), съответно – управление на спомагателните дейности (УСД). УСС включва управлението на всички сгради и (сградни) съоръжения, независимо от видовете дейности (основни и неосновни), които се извършват в тях. УСД представлява управление само на спомагателни дейности, независимо къде се извършват (в сгради или извън тях).

Както при едната, така и при другата концепция обхватът на ФМ се оказва твърде широк. От тази гледна точка не се счита за рационално, ФМ да се разпростира върху всички стадии от жизнения цикъл на сградата, а да се концентрира предимно върху управление на експлоатацията на сгради и (сградни) съоръжения (УЕСС). Също така, не е рационално ФМ да обхваща всички спомагателни дейности, тъй като някои от тях имат чисто производствен характер и не бива да се асоциират с ФМ поради специфичния си характер. Има и други съществени особености, които следва да се имат предвид при определяне обхвата на ФМ: При разбирането на ФМ като УЕСС, обхватът му е по-стеснен, а списъкът с обектите на управление – поизчерпателен и относително по-постоянен. При разбирането на ФМ като УСД, обхватът му по-широк, а списъкът с дейностите може да варира значително и да се променя по-често. Последното не винаги е добре от управленска гледна точка.

Най-новото разбиране за ФМ като управление на спомагателни дейности в рамките на застроената среда внася по-голяма конкретност по отношение на

обхвата и волатилността на ФМ като концепция. Но решенията, свързани с ФМ, запазват своя предимно тактическо-оперативен характер, което може да бъде свързано с чести непланирани разходи при промяна на обстоятелствата, свързани с изпълнението на фирмената мисия, визия и стратегия.

Източници

BFMA (2025). Balgarska fasiliti menidzhmant asotsiatsia [Bulgarian Facility Management Association], <https://bgfma.bg>, retrieved on 20.04.2025.

BIS (2009). BDS EN 15221-1. Facility Management – Part 1: Terms and definitions [Podpomagane na upravlението. Chast 1: Termini i opredelenia]. Balgarski institut za standartizatsia, Sofia.

BIS (2012). BDS EN 15221-4. Facility Management – Part 4: Taxonomy, Classification and Structures in Facility Management (Upravlenie na sgradnia fond. Chast 4: Taksonomia, klasifikatsia i strukturi v upravlението na sgradnia fond). Balgarski institut za standartizatsia, Sofia.

Britannica Dictionary (2024), <https://www.britannica.com/dictionary/facility>, retrieved on 18.11.2024.

Bulgarian National Classification of Professions and Positions – 2011. <https://www.mlsp.government.bg/eng/natsionalna-klasifikatsiya-na-profesiite-i-dlzhnostite-v-republika-blgariya-2011>, retrieved on 08.10.2024.

Business Insights (03 December 2020). What is a value chain analysis? 3 Steps. <https://online.hbs.edu/blog/post/what-is-value-chain-analysis>, retrieved on 20.12.2024.

Cal Poly Pomona (2024). <https://www.cpp.edu/fpm/departments/maintenance.shtml>, retrieved on 11.12.2024.

CDBB (2013). Government Soft Landings: Section 6 - Facilities Management. Centre for Digital Built Britain, University of Cambridge, <https://www.cdbb.cam.ac.uk/system/files/documents/GovernmentSoftLandingsSection6FacilitiesManagement.pdf>, retrieved on 20.04.2025.

EuroFM (2025). <https://www.eurofm.org/about-fm/>, retrieved on 20.04.2025 г.

Hoffman, B. (2007). *Facility Management Services*. SKE Bulgaria EOOD, Stara Zagora

IFMA (2024). <https://www.ifma.org/about/what-is-fm/>, retrieved on 10.01.2024.

IFMA Austria (2025). <https://www.ifma.at/facility-management/glossar/>, retrieved on 21.02.2025.

International Facility Management Association (IFMA) Austria, <https://www.ifma.at/facility-management/glossar/>, retrieved on 20.11.2024.

Kanell, N. (2020). Facility Management or Facilities Management: A Difference? <https://spaceiq.com/blog/facility-management-or-facilities-management/>, retrieved on 05.01.2025.

KID (2008). Klasifikatsia na ikonomicheskite deynosti (KID-2008) [Classification of economic activities (KID-2008)]. Natsionalen statisticheski institut, Sofia.

MRRB (2001). Naredba № 4 za obhvata i sadarzhanieto na investitsionnite proekti (obn. DV, br.51 ot 5 Yuni 2001 g.; posl. izm. izm. DV, br.44 ot 2 Yuni 2017 g.). [Ordinance No. 4 on the Scope and Content of Investment Projects (promulgated in State Gazette No. 51 of 5 June 2001; amended in State Gazette No. 44 of 2 June 2017)].

NKPD (2011). Natsionalna klasifikatsia na profesiite i dlazhnostite, 201, utvardena sas Zapoved № RD 01-931 na Ministara na truda i sotsialnata politika ot 27.12.2010. [National

Classification of Occupations and Positions, 2011, approved by Order No. RD 01-931 of the Minister of Labour and Social Policy of 27.12.2010], IK „Trud i pravo“, Sofia, 2011.

Papazov, E. & Mihaylova, L. (2023). Operationalizing Business Strategy by Questioning. *Valahian Journal of Economic Studies*, Volume 14(29), Issue 2, Târgoviște, Romania.

Pelov, T. (2017). Teoretichni i prilozhni aspekti na fasiliti i proparti menidzhmanta. *Nedvizhimi imoti & biznes* [Theoretical and applied aspects of facilitation and property management. *Real Estate & Business*], Tom I (1), Sofia.

Pelov, T. (2018). *Fasiliti menidzhmant. Upravlenie na poddarzhashtite deynosti. Vtoro preraboteno i dopalнено izdanie*. [Facility Management. Management of support activities. Second revised and expanded edition]. Sofia: Izdatelski kompleks – UNSS.

Porter, M. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: The Free Press.

PSS Magazine (2025). <https://www.pssmagazine.co.uk/definitions-of-estatefacilities-management/>, retrieved on 20.04.2025.

Refa Group (2025). <https://refa.de/service/refa-lexikon/facility-management>, retrieved on 20.02.2025.

REFA. Facility Management. <https://refa.de/service/refa-lexikon/facility-management>, retrieved on 18.11.2024.

SM Insight (2025). <https://strategicmanagementinsight.com/tools/pdca-plan-do-check-act/>, retrieved on 10.04.2025.

Stefanov, D. (2019). Sastoyanie na fasiliti menidzhmant biznesa u nas [State of the Facility Management Business in Bulgaria]. Sofia: *Nauchni trudove na UNSS*, Tom 2.

Zhelev, I. (2011). Facility management – a modern approach to the management of buildings and facilities in Bulgaria. *Izvestiya. – University of Economics*, 1, 73-83.



Facility Management and Business Strategy: Interrelationships and Dependencies

Emil PAPAZOV¹; Lyudmila MIHAYLOVA²

¹ ORHID id 0000-0002-7940-0474, University of National and World Economy, Sofia, Bulgaria,
e-mail: epapazov@gmail.com

² ORHID id 0000-0001-8566-1761, University of Ruse "Angel Kanchev", Ruse, Bulgaria,
e-mail: lmihaylova777@gmail.com

DOI: <https://doi.org/10.56065/k6dtwf69>

Abstract:

JEL: M21

To effectively manage an object, one must first elucidate its origin, followed by its essence and persistent attributes. The article analyses multiple interpretations of facility and its management within the context of corporate economics and management. It subsequently delineates interrelationships and interconnections between facility management and business strategy. The research makes a key distinction between facility management that is activity-oriented and facility management that is object-oriented. After that, an effort is made to locate intersections between the two different concepts that are being discussed. In this article, a synthesis of the primary characteristics and components of the different approaches to facility management is presented. The purpose of this endeavour is to improve the integration of the components of corporate facilities management and business strategy. It is anticipated that the utilization of facility management in both theory and practice will be improved because of all these factors. The methods of analysis and synthesis have been employed in formulating the conclusions, generalizations, and recommendations.

Keywords:

Facility, facility management, business strategy

Now to cite:

Papazov, E., Mihaylova, L. (2025). Fasiliti menidzhmant i biznes strategija: vzaimovrazki i zavisimosti [Facility Management and Business Strategy: Interrelationships and Dependencies]. *Stroitelno predpriemachestvo i nedvizhima sobstvenost = Construction Entrepreneurship and Real Property*, 2 (1), 50-64. <https://doi.org/10.56065/k6dtwf69>

Copyright © 2025
by author(s)